



# MBO Amersfoort

## Geïntegreerd jaarverslag 2016

*Op koers*

### Colofon

Uitgave	: MBO Amersfoort
Vastgesteld college van bestuur	: 16 mei 2017
Goedkeuring raad van toezicht	: 22 juni 2017
Kenmerk cvb vastgesteld	: MBOA-15-2612
Afkomstig van	: college van bestuur

## Inhoud

Kerncijfers MBO Amersfoort.....	5
Voorwoord: op koers .....	6
MBO Amersfoort in 2016.....	6
MBO Amersfoort en de menselijke maat .....	7
Vooruitblik op 2017 .....	7
Tot slot.....	7
1 Bericht van de raad van toezicht .....	8
1.1 Samenstelling van de raad van toezicht december 2016 .....	8
1.2 Taken en bevoegdheden .....	8
1.3 Activiteiten in 2016 .....	8
1.4 Honorering van de rvt.....	9
1.5 Contacten binnen MBO Amersfoort.....	10
2 Medezeggenschap .....	11
2.1 Ondernemingsraad .....	11
2.2 Personeelsvertegenwoordiging.....	13
2.3 Studentenraad.....	14
2.4 Medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht .....	15
2.5 Wet versterking bestuurskracht .....	15
3 Organisatie .....	16
3.1 Juridische structuur .....	16
3.2 Het profiel van MBO Amersfoort .....	16
3.3 Onderwijsgevend en direct onderwijsondersteunend personeel .....	17
3.4 Scholen .....	17
3.5 Onderwijsbedrijven.....	18
3.6 Staven en diensten .....	19
4 Visie, missie, merkwwaarden en strategische koers .....	20
4.1 Onze missie, visie, merkbepofte en merkwwaarden .....	20
4.2 Onze strategische koers en strategische doelen .....	21
4.3 Onderwijsaanbod: tussen student en arbeidsmarkt.....	22
5 Onderwijs: de kern van ons bestaan .....	26
5.1 Strategische doelen voor het onderwijs .....	26
5.2 Kwaliteitsplan, excellentieplan en verbeterplan bpv .....	27
5.3 Begeleiding en zorg .....	29
5.4 Passend onderwijs .....	31
5.5 De onderwijsinspectie .....	34
5.6 Studentenwaardering .....	35
5.7 Examinering .....	36
5.8 Klachtenregelingen voor studenten .....	37
5.9 Tijdelijke regeling voorziening leermiddelen voor deelnemers uit minimagezinnen .....	38
6 Sociaal jaarverslag: onze medewerkers.....	39

6.1 Strategische doelen voor de medewerkers.....	39
6.2 Integraal gezondheidsmanagement.....	40
6.3 Wachtgeldvoorziening / beheersing uitgaven uitkeringen na ontslag.....	42
6.4 Professionalisering.....	42
6.5 Functieboek.....	42
6.6 Salarismix.....	43
6.7 Medewerkerswaarderingsonderzoek.....	43
6.8 Verklaring omtrent het gedrag.....	43
6.9 Klachtenregelingen voor medewerkers.....	43
6.10 Formatiebeleid en de feiten en cijfers.....	43
7 Onze scholen in beeld.....	47
7.1 De Dutch HealthTec Academy.....	47
7.2 De School voor Economie en Ondernemen.....	48
7.3 Entree-opleidingen.....	50
7.4 De School voor Gezondheidszorg.....	51
7.5 De Hotelschool Amersfoort.....	52
7.6 De Kappersschool Amersfoort.....	53
7.7 De School voor Schoonheidsspecialisten.....	54
7.8 De Sportacademie Amersfoort.....	55
7.9 De School voor Techniek.....	56
7.10 De School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen.....	57
7.11 De School voor Veiligheid.....	57
7.12 De School voor Welzijn.....	59
8 Staven en diensten.....	60
8.1 Huisvesting, inkoop en facilitair.....	60
8.2 IT-service (ICT en Functioneel Beheer).....	60
8.3 Marketing en communicatie.....	61
8.4 Studentenadministratie.....	62
8.5 Personeel en Organisatie.....	63
8.6 Onderwijs en Ontwikkeling.....	63
8.7 Financiën.....	63
9 Governance, helderheid en bevoegd gezag.....	64
9.1 Branchecode goed bestuur in het mbo.....	64
9.2 <i>Planning &amp; control</i> -cyclus.....	64
9.3 Risicomanagement.....	65
9.4 Rekenschap en helderheid.....	65
9.5 Accountantsrapport.....	65
9.6 Verklaring bevoegd gezag.....	65
9.7 Horizontale dialoog.....	66
9.8 Samenstelling college van bestuur.....	66
10 Financiën en bedrijfsvoering.....	68
10.1 Resultatenbox.....	68

10.2 Helderheid in bekostiging beroeps- en volwasseneneducatie.....	70
10.3 Financiële bedrijfsvoering .....	75
10.4 Financiën.....	76
10.5 Continuïteit .....	81
Bijlage 1 Basisgegevens van organisatie, scholen en onderwijsbedrijven .....	87
Scholen van MBO Amersfoort.....	87
Onderwijsbedrijven OIB .....	88
Onderwijsbedrijven als onderdeel van de school/opleiding .....	88
Onderwijs(bedrijven) in samenwerking met externe partners.....	88
Bijlage 2 Opleidingen, studentenaantallen, jaarresultaten .....	90
DUTCH HEALTHTEC ACADEMY .....	90
SCHOOL VOOR ECONOMIE EN ONDERNEMEN .....	91
ENTREE-OPLEIDING .....	92
DE SCHOOL VOOR GEZONDHEIDSZORG .....	93
DE HOTELSCHOOL .....	94
KAPPERSCHOOL AMERSFOORT .....	95
DE SCHOOL VOOR SCHOONHEIDSSPECIALISTEN .....	95
DE SPORTACADEMIE .....	96
DE SCHOOL VOOR TECHNIEK .....	97
DE SCHOOL VOOR TOERISME, RECREATIE EN EVENEMENTEN .....	100
DE SCHOOL VOOR VEILIGHEID .....	101
SCHOOL VOOR WELZIJN .....	101
Bijlage 3 Strategische doelen.....	103
Bijlage 4 Overzicht van tussendoelen op het gebied van onderwijs .....	104
Bijlage 5 Overzicht van tussendoelen op het gebied van medewerkers.....	108
Bijlage 6 Overzicht van tussendoelen op het gebied van de organisatie.....	110
Bijlage 7 Organogram MBO Amersfoort 2016 .....	112
Bijlage 8 Hoofd- en nevenfuncties college van bestuur 2016 .....	114
Bijlage 9 Hoofd- en nevenfuncties raad van toezicht 2016 .....	115
Bijlage 10 Commissies van de raad van toezicht 2016.....	117
Bijlage 11 Het netwerk van MBO Amersfoort.....	118
Bijlage 12 Bestuurlijke risico-inventarisatie 2016 .....	119
Bijlage 13 Proces teamplan en kwaliteitszorg .....	130
Bijlage 14 Gebruikte afkortingen .....	131

## Kerncijfers MBO Amersfoort

	2015	2016
<b>Aantal studenten (bekostigd op peildatum 1 oktober)</b>	6.927	7.235
Bol	4.537	4.773
Bbl	2.390	2.462
<b>Aantal diploma's (bekostigd)</b>	2.034	2.035
<b>Aantal medewerkers ultimo (incl. onderwijsbedrijven)*</b>	575	715
<b>Aantal medewerkers in fte (incl. onderwijsbedrijven)*</b>	494	558
<b>Financieel (geconsolideerd x € 1.000)</b>		
Baten	54.613	59.166
Lasten	50.147	57.374
Financiële baten en lasten en belastingen	- 1.186	- 1.081
Resultaat	3.280	711
Rentabiliteit	6,0%	1,2%
Solvabiliteit 2	40,3%	44,1%
Liquiditeit	1,5	1,4

\* Aantal medewerkers 2015 was nog excl. onderwijsbedrijven

## Voorwoord: op koers

'Op koers' is het motto dat MBO Amersfoort in 2016 heeft gekenmerkt. Naast het reguliere werk vroeg de herstructurering van de curricula op basis van de herziene kwalificatiedossiers de nodige tijd en investering, en werkten we aan de ontwikkeling van ons ICT-systeem en ons informatiebeleid. We zetten de nodige stappen om ons strategisch huisvestingplan te verwezenlijken. Veel aandacht ging uit naar de professionalisering van onze medewerkers en naar de ontwikkeling van het bpv-verbeterplan. Kortom, veel werk in uitvoering op veel fronten. In dit geïntegreerd jaarverslag leggen wij als college van bestuur verantwoording af over de resultaten die MBO Amersfoort in 2016 heeft behaald. Hoe was het jaar 2016 voor onze organisatie? En wat zijn onze belangrijkste ambities voor 2017? In dit voorwoord blikken we niet alleen terug, maar richten we het vizier ook op de toekomst.

## MBO Amersfoort in 2016

Op basis van onze strategische koers en strategische doelen werkten we in 2016 aan de tussendoelen die we voor deze periode formuleerden. Daarnaast werd ons werk gevoed door uitkomsten van inspectieonderzoeken, interne audits en uitkomsten van onderzoeken onder medewerkers en studenten. Deze inbreng helpt ons om kritisch te zijn en te blijven over alles waar we mee bezig zijn. Zo blijven wij op koers voor ons hoofdoel: het best mogelijke onderwijs voor onze studenten.

### Resultaten

De belangrijkste resultaten in 2016 zijn:

- Het gewogen studentenaantal is gegroeid met 4,7 procent.
- Ons professionaliseringsaanbod voor de medewerkers is geëvolueerd tot de TOV-academie. De naam van de academie representeert onze merkwaarden: Toegankelijk, Ondernemend en Vakkundig onderwijs.
- Enkele scholen zijn verhuisd. De School voor Gezondheidszorg en de School voor Welzijn zijn, na een ingrijpende verbouwing, samen gehuisvest in onze locatie aan de Leusderweg. De studenten van niveau 3 en 4 van alle opleidingen van de School voor Economie en Ondernemen zijn gevestigd op de locatie van de Hogeschool Utrecht in Amersfoort. De studenten van niveau 2 van deze opleidingen zijn, net als de studenten van de School voor Veiligheid, verhuisd naar de Matthijs Vermeulenstraat.
- Met de Hogeschool Utrecht en enkele andere mbo's werken we aan de voorbereiding van de ontwikkeling van *associate degree*-trajecten.
- We hebben de samenwerking met het bedrijfsleven en met organisaties op het gebied van zorg en kinderopvang geïntensiveerd.
- MBO Amersfoort heeft sinds half 2015 een eigen ICT-omgeving; in 2016 zetten we flinke stappen op het gebied van informatiebeleid met als doel onze ICT meer dienstbaar te maken aan het onderwijs.

### Onze merkwaarden

Onze merkwaarden *toegankelijk*, *ondernemend* en *vakkundig* zijn en blijven het uitgangspunt. MBO Amersfoort staat voor *toegankelijk* onderwijs omdat we het belangrijk vinden dat elke jongere via onderwijs de beste kans krijgt om een zelfstandige toekomst op te bouwen. Met ingang van augustus 2016 is MBO Amersfoort de enige aanbieder van entreeonderwijs in de regio.

De *ondernemendheid* van MBO Amersfoort blijkt onder meer uit de ontwikkelingen bij de School voor Gezondheidszorg en School voor Welzijn. We sloten samenwerkingsovereenkomsten met Amerpoort en kinderopvang Plekkey, waardoor twee nieuwe onderwijsbedrijven tot stand kwamen. Op de locatie Leusderweg hebben we voorbereidingen getroffen om in een nieuw onderwijsbedrijf dagbesteding aan cliënten van Amerpoort aan te bieden.

De TOV-academie staat voor onze inzet op het gebied van *vakkundigheid*. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van een hr-toolkit voor de resultaat- en ontwikkelgesprekken die we jaarlijks met al onze medewerkers voeren.

## **MBO Amersfoort en de menselijke maat**

In dit jaardocument is op verschillende manieren te lezen hoe 'de menselijke maat' binnen onze organisatie vorm krijgt. Onze scholen zijn verspreid over diverse locaties binnen en buiten Amersfoort. Daardoor zijn de scholen relatief klein en overzichtelijk. Studenten en medewerkers kennen elkaar en worden gekend. In hoofdstuk 5 *Onderwijs: de kern van ons bestaan* gaan we in op de vormen van begeleiding die MBO Amersfoort voor studenten beschikbaar heeft. Daar beschrijven we ook onze JOB light-enquête, die we in 2016 ontwikkelden en in 2017 gaan uitvoeren. In combinatie met de landelijke JOB-enquête beschikken we zo jaarlijks over informatie over de waardering van studenten van ons onderwijsaanbod.

In hoofdstuk 6 *Sociaal jaarverslag: onze medewerkers* berichten we over de resultaat- en ontwikkelgesprekken (r&o-gesprekken) die we voor onze medewerkers invoerden. In deze individuele gesprekken staat elke leidinggevende twee keer per jaar met zijn of haar medewerkers stil bij hun ontwikkeling, de ontwikkelmogelijkheden en -kansen. Daaraan gekoppeld zijn ruime mogelijkheden voor professionalisering. Ook hieruit blijkt het belang van de menselijke maat binnen onze organisatie. In 2017 vindt opnieuw het tweejaarlijks medewerkerswaarderingsonderzoek plaats. Daarover rapporteren we in het jaardocument van volgend jaar.

## **Vooruitblik op 2017**

- We werken verder aan het realiseren van Stichting Acht Plus Amersfoort, de nieuwe onderwijsomgeving voor de studenten die gehuisvest zijn aan de Matthijs Vermeulenstraat: de studenten van Entree en van de School voor Economie en Ondernemen, niveau 2 (zie ook paragraaf 3.5). Hier worden ook de studenten van de School voor Veiligheid gehuisvest
- Naast de tweejaarlijkse landelijke JOB-enquête voeren we voor de tussenliggende jaren een eigen JOB-enquête light in. Hiermee houden we meer zicht op de ervaringen van onze studenten met ons onderwijs. De uitkomsten gebruiken we om ons onderwijsaanbod verder te verbeteren. Ook dat past bij het belang dat we hechten aan de menselijke maat.
- We verbeteren de onderwijslogistiek.
- De uitvoering van ons bpv-verbeterplan krijgt alle aandacht.
- De Inspectie van het Onderwijs toetst onze instelling samen met enkele andere mbo-scholen als eerste binnen het nieuwe waarderingskader.

## **Tot slot**

Het werk op onze scholen staat en valt met de inzet van onze medewerkers. Dat geldt natuurlijk voor onze docenten, instructeurs en andere leden van de onderwijsteams. Maar hun werk kan niet zonder het werk van alle medewerkers van onze staven en diensten. Daarom onze dank aan alle medewerkers die zich dagelijks inzetten voor onze studenten en hun toekomst op de arbeidsmarkt.

Gerda Eerdmans  
Aren van Heest  
Gert-Jan Lantinga

## 1 Bericht van de raad van toezicht

MBO Amersfoort wil het best denkbare onderwijs leveren. Dat is waar wij op sturen en waar alle overige bedrijfsprocessen op gericht zijn. Voor de sturing en het toezicht hierop volgen wij de uitgangspunten van de Branchecode goed bestuur in het mbo. Het college van bestuur (cvb) en de raad van toezicht (rvt) handelen volgens de wet- en regelgeving, de statuten en het bestuursreglement.

### 1.1 Samenstelling van de raad van toezicht december 2016

De rvt van MBO Amersfoort bestaat uit vijf leden:

- Peter Hoogenboom (voorzitter)
- Drs. Gerdien Bikker-Trouwborst (vicevoorzitter)
- Drs. Ronald Bruin
- Arlène Denissen MBA EMFC RC
- Ir. Chris Tils

Op 1 januari 2017 verlaten mevrouw Denissen en de heer Hoogenboom de rvt conform het rooster van aftreden. We hebben daarom in 2016 een procedure doorlopen om twee nieuwe leden voor de rvt te werven. Nadat een conceptprofiel schets voor beide vacatures was ontwikkeld, zijn beide schetsen voor advies voorgelegd aan het college van bestuur, de ondernemingsraad, de personeelsvertegenwoordiging van het Leerhotel en de studentenraad. Alle geledingen hebben daarop positief advies gegeven. De werving- en selectieprocedure heeft in november geleid tot het besluit om mevrouw Hannah Bovenkerk en de heer Rien Komen met ingang van 1 januari 2017 voor een periode van vier jaar te benoemen tot lid van de raad van toezicht van MBO Amersfoort.

In bijlage 9 vindt u een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de rvt en het rooster van aftreden. In bijlage 10 vindt u een overzicht van de commissies van de rvt.

### 1.2 Taken en bevoegdheden

De rvt heeft onder meer de volgende taken en bevoegdheden:

- integraal toezicht houden op de verwezenlijking van de grondslag en doelstelling van de stichting, het beleid van het cvb en op de algemene gang van zaken in de stichting en de door haar in stand gehouden organisatieonderdelen;
- zorgen voor een cvb dat voldoende deskundig is op het gebied van onderwijs, financiën, huisvesting, personeelsbeleid, organisatie en bedrijfsvoering en andere competenties die nodig zijn om MBO Amersfoort goed te besturen, zoals *soft controls*, leiderschapsstijl en omgang met stakeholders;
- toezien op de kwaliteit van het onderwijs dat MBO Amersfoort verzorgt.

### 1.3 Activiteiten in 2016

2016 was het vierde jaar waarin de rvt van MBO Amersfoort functioneerde. De rvt kon zich concentreren op zijn toezichthoudende taak. De rvt vergaderde in 2016 vijf keer regulier. Gemiddeld waren vier van de vijf leden van de rvt bij deze vergaderingen aanwezig.

#### **Scholing**

Enkele leden van de rvt volgden scholing die gerelateerd was aan hun functie of toekomstige functie in de rvt. Daarnaast woonden leden van de rvt het debat van het onderwijsbestuur bij.

#### **Belangrijke aandachtspunten**

De volgende onderwerpen hadden in 2016 de aandacht van de rvt:

- de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting;
- macrodoelmatigheid en de afronding van de overname van de Dutch HealthTec Academy (DHTA);



- de ontwikkelingen op onderwijsgebied, mede in relatie tot de Staat van de Instelling en het herontwerp van de kwalificatiedossiers;
- ontwikkelingen op het gebied van de interne audit;
- de voortgang van de uitvoering van de strategische doelen;
- het geïntegreerde jaardocument en de jaarrekening van MBO Amersfoort;
- de nota *Financieel beleid 2017*, inclusief de meerjarenbegroting.

### **Zelfevaluatie**

In de tweede helft van 2016 voerde de rvt een evaluatie uit, zowel wat betreft het eigen functioneren als wat betreft de samenwerking tussen rvt en cvb. In gesprekken van de werkgeverscommissie met de individuele leden van het cvb werd de evaluatie verder besproken. De evaluatie leidde tot diverse werkafspraken voor de komende periode.

### **Commissies**

In 2016 telde de rvt vier commissies. De commissievergaderingen worden geleid door een lid van de rvt. Drie van de vier commissies dragen bij aan de voorbereiding van de vergaderingen van de rvt.

#### *Commissie Audit & Finance*

De commissie Audit & Finance bestaat uit twee leden van de rvt, de portefeuillehouder Financiën, de controller en de assistent-controller. De commissie bereidt alle onderwerpen voor de algemene vergadering van de rvt voor op het gebied van financiën, risicomanagement, ICT en huisvesting. Deze onderwerpen komen in de jaarplanning structureel terug en vormen daarmee de basis van de agendapunten voor 2017. De commissie vergaderde in 2016 vier keer.

#### *Commissie Onderwijs & Kwaliteit*

De commissie Onderwijs & Kwaliteit bestaat uit twee leden van de rvt, de portefeuillehouder Onderwijs en Kwaliteit en de manager van het team Onderwijs en Ontwikkeling. De commissie bespreekt voorafgaand aan de algemene vergadering van de rvt de hoofditems op het gebied van onderwijs en kwaliteit. De opvolging van het onderzoek de *Staat van de Instelling* van de Onderwijsinspectie was onderwerp van gesprek in de commissie. Daarnaast besteedde de commissie aandacht aan de ontwikkeling van onderwijs en kwaliteit, de curriculumontwikkeling, de onderwijsgerelateerde strategische doelen, het interne auditplan en de opbrengst van audits, de begeleiding van studenten en examinering. De commissie vergaderde in 2016 twee keer.

#### *Agendacommissie*

De agendacommissie van de rvt bestaat uit de voorzitter van de rvt en de voorzitter van het cvb. Deze commissie bereidt de algemene vergaderingen van de rvt voor.

#### *Commissie werkgeverszaken*

De commissie werkgeverszaken bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van de rvt. Deze commissie evalueert met de individuele leden van het cvb hun functioneren. Deze gesprekken vinden tweemaal per jaar plaats: een jaargesprek en een voortgangsgesprek. De commissie consulteert vóór deze gesprekken de overige leden van de rvt en koppelt de uitkomsten van gesprekken terug. De commissie adviseert de rvt over de arbeidsvoorwaarden van het cvb. In paragraaf 1.13 van de jaarrekening vindt u een specificatie van de honorering van het cvb.

## **1.4 Honorering van de rvt**

In paragraaf 1.13 van de jaarrekening en in bijlage 9 van dit document vindt u een specificatie van de honorering van de rvt.

## 1.5 Contacten binnen MBO Amersfoort

De rvt onderhoudt contacten binnen MBO Amersfoort, zoals met ondernemingsraad en studentenraad, om een eigen beeld te krijgen van wat er in de organisatie speelt.

### ***Vergaderingen op locatie***

Sinds 2014 vinden de algemene vergaderingen van de rvt plaats op de verschillende scholen en locaties van MBO Amersfoort. Het eerste uur hiervan is bestemd voor een gesprek met de directeur, die informatie geeft over zijn of haar school of scholen. Dit wordt gecombineerd met een rondleiding, waaraan studenten vaak een bijdrage leveren.

### ***Contact met ondernemingsraad, studentenraad en personeelsvertegenwoordiging***

De rvt wil regelmatig spreken met een delegatie van de ondernemingsraad, de studentenraad en de personeelsvertegenwoordiging. In 2016 hebben we de contacten met de ondernemingsraad en studentenraad verdeeld over de leden van de rvt en planden we de gesprekken meer structureel in. We streven daarbij naar twee gesprekken per jaar. Hiermee lopen we vooruit op de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen, die op 1 januari 2017 ingaat. Met de personeelsvertegenwoordiging van het Leerhotel en de Fit Academie streven we naar één gesprek per jaar.

### ***Voorzittersoverleg***

Tweemaal per jaar vergaderen de voorzitters van de rvt, het cvb en de or met elkaar. Zij bespreken dan de verschillende ontwikkelingen in de organisatie.

De raad van toezicht is tevreden over financiële stabiliteit van MBO Amersfoort, de voortdurende inzet om de ontwikkeling en vitaliteit van de medewerkers te bevorderen en het innovatief vermogen van de organisatie.

*Gerdien Bikker, voorzitter raad van toezicht*

## 2 Medezeggenschap

MBO Amersfoort hecht veel waarde aan medezeggenschap van medewerkers en studenten. Onze organisatie beschikt over een ondernemingsraad (or), een personeelsvertegenwoordiging (pvt) bij het Leerhotel en de Fit Academie en een studentenraad (sr).

De or, de pvt en de sr hebben verschillende rechten, waaronder advies- en instemmingsrecht, zoals vastligt in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB). De rechten van de or zijn mede gebaseerd op het professioneel statuut en de cao voor het mbo.

Or, sr en pvt kunnen gevraagd en ongevraagd onderwerpen bespreken met het cvb, of in het geval van de pvt, met de bestuurder. Alle medezeggenschapsorganen hebben een eigen reglement.

### 2.1 Ondernemingsraad

De or van MBO Amersfoort heeft maximaal elf leden. Dat aantal past bij de omvang van de organisatie. Eind 2016 bestond de or uit de volgende leden:

- Frans Roodbol (op<sup>1</sup>) (voorzitter)
- Jakob de Muynck (op) (vicevoorzitter)
- Niek van Bree (op)
- Ruud Hop (obp<sup>2</sup>)
- Tjitse Offinga (op)
- Erwin Spekman (obp) (secretaris)
- Rob Vis (op)
- Nico Vos (op)
- Geurt van Gisteren (op) (sinds maart 2015)
- Han Wilhelm (op) (sinds maart 2015)
- Natascha van Dijk (obp) (sinds maart 2015)

#### **Verkiezingen**

Eind december 2016 bestond de or vier jaar, de reguliere zittingstermijn van de or. Daarmee kwam een einde aan de zittingsperiode van de eerste or van MBO Amersfoort. De or, nu zelf verantwoordelijk voor de organisatie van verkiezingen, stelde een verkiezingscommissie in. De verkiezingen zouden plaatsvinden in december 2016. In de aanloop naar de verkiezingen bracht de or zijn belang op diverse manieren onder de aandacht. Het cvb en de rvt onderstreepten dit met eigen berichtgeving. Uiteindelijk meldden zich elf kandidaten voor de or, zoveel kandidaten als er plaatsen beschikbaar waren. Daarmee waren verkiezingen van de baan. Maar MBO Amersfoort kan zich verheugen in een or die op volle sterkte is, bestaande uit acht voormalige leden en drie nieuwe. Nadat de afgelopen periode één vrouw deel uitmaakte van de or, is dit aantal nu gestegen naar drie.

#### **Reglement van de or**

In 2016 heeft de or zijn reglement herschreven. Dit zijn de belangrijkste wijzigingen: de rol van het cvb rond de verkiezingen van de or is overgenomen door de or, or-verkiezingen vinden voortaan elektronisch plaats en voor or-leden gelden voortaan maximaal twee zittingstermijnen van vier jaar. Hier heeft de or voor gekozen omdat het belangrijk is dat de or regelmatig nieuwe leden krijgt met een frisse blik. De volgende verkiezingen (2020) worden hierdoor interessant, want veel or-leden hebben er dan twee termijnen op zitten.

#### **Activiteiten in 2016**

De or en zijn commissies hebben wekelijks vier uur beschikbaar voor overleg en or-werkzaamheden. Voor de voorzitter en de secretaris is dit acht uur per week. Eenmaal per maand vindt de overlegvergadering met het cvb plaats, De belangrijkste onderwerpen in de overlegvergaderingen van het cvb en de or in 2016 waren:

- personeel:
  - sociaal jaarverslag 2015;

---

<sup>1</sup> Onderwijspersoneel

<sup>2</sup> Ondersteunend en beheerspersoneel

- strategisch formatieplan;
- arbeids- en rusttijden;
- r&o-formulier en instrumenten;
- evaluatie werkverdeling onderwijsteams;
- evaluatie functieboek;
- jaarkalender en verplichte vrije dagen;
- herziening schoolveiligheidsplan;
- onderwijs:
  - Handboek kwaliteitszorg;
  - inspectierapporten;
  - JOB-enquête;
- financieel:
  - jaarrekening 2015;
  - inzet financiële middelen in het primair proces;
  - beleidsnota financiën en begroting 2017;
- divers:
  - overname DHTA;
  - examensecretariaat;
  - implementatie EduArte;
  - huisvesting, waaronder scheiding personeels- en werkruimten;
  - secundair marktonderzoek;
  - persbeleid en beleid sociale media;
  - medezeggenschapsstatuut;
  - verkiezingen or;
  - faciliteitenregeling or.

Een belangrijke discussie ging over een werktijdenregeling voor het onderwijspersoneel. Onder docenten is onrust over roosters. Het is hun bijvoorbeeld onduidelijk hoeveel uren ze achter elkaar kunnen worden ingeroosterd. De cao geeft hier onvoldoende uitsluitend over. Ook zijn veel docentenkamers verdwenen, waardoor docenten minder rust hebben tijdens hun pauze. De or heeft aan het cvb laten weten dat docenten een hoge werkdruk ervaren en dat die hun welbevinden beïnvloedt. Het cvb heeft daarom de directeurs opdracht gegeven om samen met hun medewerkers passende oplossingen te vinden. De or en het cvb hebben afgesproken dat het welzijn van docenten aandacht krijgt in 2017. Een werktijdenregeling blijft ook in 2017 op de agenda staan.

### ***Vaste commissies***

Sinds 2014 heeft de or vaste commissies: de commissie HR en de commissie Financiën. In een commissie diept een aantal or-leden bepaalde thema's uit, al dan niet ondersteund door medewerkers van de betreffende staf, om de or hierover te informeren. De commissies overleggen ook regelmatig met de portefeuillehouder cvb ter voorbereiding van het overleg in de or. Naast deze commissies heeft de or een werkgroep Communicatie.

### ***Scholing en kennisverwerving***

In 2016 hebben de or-leden gezamenlijk het congres over medezeggenschap bezocht van de Algemene Onderwijsbond. In 2017 zal de nieuw gevormde or weer de nodige aandacht aan zijn deskundigheidsbevordering besteden.

### ***Samenwerking met het college van bestuur en de raad van toezicht***

De or heeft een goede band met het cvb. Or en cvb hebben in 2016 constructieve discussies gevoerd; het contact is altijd positief-opbouwend. De or is heel tevreden over deze samenwerking, die or en cvb in staat stelt om gezamenlijk goede resultaten boeken.

De or en rvt hebben doorgaans tweemaal per jaar een overleg, maar in 2016 vond dat vanwege de komende verkiezingen van de or eenmaal plaats. Het overleg is vooral informatief: or en rvt houden elkaar op hoogte van wat er speelt en delen hun zienswijzen. Eens in de zes maanden komen de voorzitters van or, cvb en rvt bijeen om de onderlinge samenwerking te bespreken. Dit is een informeel overleg waarin thema's aan bod komen die op dat moment spelen. De or hecht veel waarde aan deze overleggen.

### **Communicatie met de achterban**

De or-leden zijn goed verspreid over de organisatie; alleen de DHTA is nog niet vertegenwoordigd. De or-leden vormen de verbinding tussen teams en de or. Dat betekent dat zij de teams informeren over zaken die de or heeft besproken en dat ze zaken die binnen teams spelen, aankaarten in de or. De or publiceert maandelijks een nieuwsbrief met informatie over de thema's die de or behandelt, besluiten van het cvb en onderwerpen die belangrijk zijn voor de teams, zoals werkverdelingsbeleid en bevoegdheden binnen onderwijsteams. Deze nieuwsbrieven worden goed gelezen. Om nog beter te weten wat er onder de achterban leeft, houdt de or bovendien digitale enquêtes. In 2016 wisten medewerkers de or beter te vinden dan voorheen. De nieuwe or blijft actief om dat contact te leggen.

## **2.2 Personeelsvertegenwoordiging**

Omdat de onderwijsbedrijven volgens de Wet op de ondernemingsraden zelfstandige bedrijven zijn met een eigen cao, hebben de medewerkers van de onderwijsbedrijven een eigen vorm van medezeggenschap. Daarom hebben OIB Fit Academie Bokkeduinen B.V. en OIB Leerhotel B.V. beide een eigen personeelsvertegenwoordiging (pvt).

De pvt van het Leerhotel bestond eind 2016 uit de volgende leden:

- Hans van der Heide (voorzitter)
- Cees van Maren (secretaris)
- Edwin Boon (lid)

De pvt van de Fit Academie bestond eind 2016 uit de volgende leden:

- Henk Scholten (voorzitter)
- Paul Kuijer (secretaris)
- Daniël van den Broek (lid)

De pvt's hebben in 2015 hun zittingstermijn afgestemd op die van de or van MBO Amersfoort. Hun zittingstermijn eindigt daarmee op 1 januari 2017. Beide pvt's planden in december 2016 verkiezingen. Omdat zich voor beide pvt's drie kandidaten meldden, kwamen deze te vervallen. Beide onderwijsbedrijven hebben met ingang van 2017 weer een volledige pvt.

### **Scholing**

Nadat de pvt-leden in eerdere jaren hun deskundigheid vergrootten met een basistraining door een externe partij, volgden zij in het voorjaar van 2016 een verdiepingstraining.

### **Activiteiten in 2016**

Elk van de pvt's komt eens in de twee weken bijeen voor intern overleg en viermaal per jaar voor overleg met de bestuurder. Dat is de directeur van OIB Holding B.V., die namens het cvb is gemachtigd. De belangrijkste onderwerpen die beide pvt's bespraken met de bestuurder, zijn:

- vertaling van de strategische doelen van MBO Amersfoort naar de onderwijsbedrijven;
- regeling voor bedrijfshulpverlening;
- regeling compensatie feestdagen;
- fietsregeling.

De pvt van de Fit Academie overlegde naast de genoemde onderwerpen met de bestuurder over het arbeidsvoorwaardenpakket voor bedrijven waarop de cao voor het horeca- en aanverwante bedrijf niet van toepassing is.

De pvt van het Leerhotel hield zich naast de genoemde onderwerpen bezig met operationele zaken die te maken hebben met de weekendopenstelling van het Leerhotel en met de nieuwe periodisering van het onderwijs in het Leerhotel. Het onderwijs is bij MBO Amersfoort ingedeeld in vier perioden van tien weken, maar het Leerhotel werkt sinds het schooljaar 2015-2016 met een rooster verdeeld over 42 weken.

### ***Samenwerking met de bestuurder***

De relatie tussen de pvt's en de bestuurder is goed. Zij werken prettig samen en er is ruimte om op een open manier verschillende zienswijzen te uiten. In 2016 vond eenmaal rechtstreeks overleg plaats tussen het cvb en de pvt van de Fit Academie. Hoofdt thema was het belang dat het cvb hecht aan medezeggenschap.

### ***Communicatie met de achterban***

De pvt-leden maken deel uit van de teams en horen daardoor rechtstreeks wat er speelt. Daarnaast organiseren de pvt's een inloopspreekuur. Medewerkers kunnen dan langskomen om kwesties aan te melden voor bespreking met de bestuurder. De pvt van het Leerhotel verzendt periodiek een nieuwsbrief en de pvt van de Fit Academie informeert haar achterban periodiek per e-mail.

## **2.3 Studentenraad**

MBO Amersfoort heeft een jonge, enthousiaste studentenraad (sr) die het onderwijs wil verbeteren voor en door studenten. Eind 2016 bestond de sr uit de volgende leden:

- Hanna Noort (voorzitter)
- Casper Untersalmberger (vicevoorzitter)
- Rick de Wijk (penningmeester)
- Lara van der Lugt (secretaris)
- Luc Vos
- Kjeld Storm
- Celine van de Kraats

### ***Samenstelling studentenraad***

In het reglement studentenraad, dat in 2015 werd vastgesteld, is ingespeeld op de wens van sr en cvb om studenten van verschillende scholen zo breed mogelijk te vertegenwoordigen. De sr is voortaan voor een belangrijk deel samengesteld uit leden van de studentendeelraden van de verschillende scholen van MBO Amersfoort. Eind 2016 waren vijf van onze twaalf scholen vertegenwoordigd, één school meer dan in 2015. De samenstelling zowel wat betreft aantal als diversiteit kreeg op verschillende manieren aandacht in 2016. De wens van cvb en sr blijft om dit te verbeteren. In 2017 besteden we hier opnieuw de nodige aandacht aan.

### ***Begeleiding en scholing***

De sr krijgt begeleiding van een medewerker van het team O&O. De sr-leden ervaren deze begeleiding als heel prettig. De sr heeft rechtstreekse contacten met de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB), doordat een van de leden van de sr, Rick de Wijk, in schooljaar 2016-2017 voorzitter van het JOB is.

### ***Activiteiten in 2016***

In 2016 heeft de voorzitter van de sr deelgenomen aan de Nationale DenkTank 2016, over de toekomst van het beroepsonderwijs. Een van de onderwerpen die de DenkTank behandelde, sloot aan bij een actiepunt dat de sr voor 2016 op de agenda had staan: informatie op het gebied van financiën en schuldhulpverlening beschikbaar stellen aan studenten. Veel studenten hebben namelijk financiële problemen. Er wordt nu landelijk gewerkt aan een app die studenten helpt om hun financiën goed te regelen. Over de uitkomsten van het DenkTank-onderzoek heeft de sr-voorzitter presentaties gegeven op verschillende scholen van MBO Amersfoort. Dat was ook een goede manier om de sr extra onder de aandacht te brengen.

Verder heeft de sr deelgenomen aan de kennisdelingsdag van MBO Amersfoort. Daar hebben de sr-leden zelf enkele workshops verzorgd voor medewerkers. Aan de hand van stellingen en foto's zijn ze met hen in gesprek gegaan over wat er speelt onder studenten.

### ***Overleg met andere overlegorganen***

De sr komt eenmaal per maand bijeen met de portefeuillehouder Onderwijs van het cvb. Eenmaal per schooljaar overlegt de sr met het hele cvb. De samenwerking met het cvb verloopt goed. Als het cvb de instemming van de sr vraagt, krijgt de sr eerst een uitleg over het onderwerp als de sr dat wil. Op verzoek van het cvb verzamelde de sr in 2016 informatie onder studenten over onderwerpen als veiligheid en radicalisering.

De belangrijkste onderwerpen in de overlegvergaderingen van het cvb en de sr in 2016 waren:

- JOB-enquête;
- handboek Kwaliteitszorg;
- studentenstatuut;
- medezeggenschapsstatuut;
- veiligheid op de locaties;
- bpv;
- workshop kennisdelingsdag;
- evaluatie arbobeleidsplan;
- evaluatie halfuurroosters;
- Gezonde School;
- Nationale DenkTank;
- dialoogsessies.

In 2016 is er geen contact geweest tussen de or en de sr. Door de invoering van de Wet versterking bestuurskracht zal dit in 2017 wel plaatsvinden. Met de rvt had de sr één bijeenkomst. De rvt toonde zich geïnteresseerd in de onderwerpen waarmee de sr zich bezighoudt, de problemen waar de sr tegenaan loopt en de samenwerking met het cvb.

### **Communicatie met de achterban**

De sr-leden zien zichzelf als ambassadeurs: zij praten met medestudenten over wat de sr doet. Om nog meer medestudenten te bereiken, houdt de sr de eigen Facebook-pagina actief bij, met veel berichten en filmpjes. Het is goed voor het bereik dat de Facebook-pagina van MBO Amersfoort deze berichten deelt. Ook organiseerde de sr in 2016 dialoogsessies bij de School voor Welzijn en de School voor Economie, om te weten te komen wat er leeft onder studenten. De dialoogsessie bij Welzijn was een succes. Bij Economie was er iets misgegaan in de communicatie, waardoor studenten niet gemotiveerd waren om aan de dialoogsessie deel te nemen. De sr heeft met O&O besproken hoe dat beter kan.

### **Plannen voor 2017**

In 2017 organiseert de sr meer dialoogsessies op diverse scholen. Dit gebeurt in overleg met directeur of teamleiders. Voor de opzet daarvan gebruikt de sr de uitkomsten van de JOB-enquête. De dialoogsessies zijn daardoor toegespitst op wat er op de school speelt. Studenten weten hierdoor dat zij gehoord worden. De sr maakt een verslag van de dialoogsessies en presenteert dit aan het cvb. Het cvb en de sr bekijken dan samen welke zaken er om verbetering vragen en overleggen met de directeur van de school de vervolgaanpak.

Verder bekijkt de sr in 2017 welke uitkomsten van de Nationale DenkTank 2016 bruikbaar zijn voor MBO Amersfoort. De voorzitter van de sr gaat meer presentaties geven over de uitkomsten aan studenten en docenten.

Een belangrijk aandachtspunt in 2017 is de werving van nieuwe sr-leden, omdat een groot deel van de sr in 2017 afstudeert. De dialoogsessies zijn een belangrijke manier om nieuwe leden te werven.

## **2.4 Medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht**

In verband met komende vacatures heeft de rvt aan or, pvt Leerhotel en sr een advies gevraagd over de profielschets voor de te werven leden van rvt. Alle organen hebben hierover positief advies uitgebracht.

## **2.5 Wet versterking bestuurskracht**

Met ingang van 1 januari 2017 gaat de Wet versterking bestuurskracht in. Voor het mbo-onderwijs heeft deze wet diverse gevolgen. De or en sr krijgen gezamenlijk instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. De sr krijgt, net als de or, adviesbevoegdheid bij benoeming en ontslag van de bestuurder. En een lid van of namens de or en van of namens de sr gaat deelnemen aan de sollicitatiecommissie voor leden van het cvb. Tot slot wordt het overleg tussen rvt en or en sr gereguleerd. In de loop van 2017 implementeren we de verschillende onderdelen van de wet.

### 3 Organisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de organisatie van MBO Amersfoort: onze juridische structuur en ons profiel. Ook leest u meer over de personeelssamenstelling en onze scholen, onderwijsbedrijven, staven en diensten.

#### 3.1 Juridische structuur

Onze organisatie is een schoolorganisatie die bestaat uit een stichting en een holding: de Stichting Interconfessioneel Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Regio Amersfoort (kortweg: MBO Amersfoort) en OIB Holding B.V. (kortweg: OIB). MBO Amersfoort is enig aandeelhouder van OIB.

##### ***Beroeps- en volwasseneneducatie met onderwijsbedrijven***

MBO Amersfoort biedt mbo-onderwijs en valt onder de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB). Een deel van ons binnenschoolse praktijkonderwijs vindt plaats in onderwijsbedrijven. De onderwijsbedrijven Leerhotel Het Klooster, First Class, Fit Academie Bokkeduinen, AdminCompany, Salon de Nieuwe Stad en Bedrijfsopleidingen zijn ondergebracht in aparte werkmaatschappijen (in bv-vorm). De resultaten van de werkmaatschappijen worden geconsolideerd in OIB Holding B.V. Vanuit OIB Holding B.V. vindt de aansturing van de werkmaatschappijen plaats en krijgt het tactisch en strategisch beleid van de onderwijsbedrijven vorm.

MBO Amersfoort biedt onderwijs aan op veel verschillende locaties en bestaat eind 2016 uit twaalf scholen, zeventien onderwijsbedrijven en zeven ondersteunende staven en diensten. Daarnaast bieden we enkele mbo-opleidingen aan bij de Meerwaarde in Barneveld.

##### ***Besturing***

Het cvb stelt de beleidskaders vast. De scholen met hun opleidingsteams staan steeds meer centraal als organisatie-eenheid. De directeur, die leidinggeeft aan een of meer scholen, is eindverantwoordelijk voor het onderwijs en de examinering. Hij of zij werkt op basis van een managementcontract dat is gebaseerd op het inspectiekader, de strategische doelen van de organisatie, schoolspecifieke speerpunten en professionaliseringsplannen voor de teams voor een schooljaar.

De ondersteunende staven en diensten vallen rechtstreeks onder het cvb en zijn dicht bij het onderwijs georganiseerd. De managers van de staven en diensten werken op basis van werkafspraken met het cvb, die gebaseerd zijn op de strategische doelen en professionaliseringsplannen voor hun teams. Ze werken op basis van een *service level agreement* of dienstverleningsovereenkomst met de verschillende directeuren en waar relevant met managers.

##### ***Statuten***

De statuten van MBO Amersfoort vindt u hier: [www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Akte-van-oprichting-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf](http://www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Akte-van-oprichting-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf).

#### 3.2 Het profiel van MBO Amersfoort

MBO Amersfoort is overzichtelijk georganiseerd: onze organisatie bestaat uit zeven clusters en heeft een team dat de compliance toetst en audits uitvoert.

##### ***Overzichtelijke organisatie***

Onze organisatie kent de volgende structuur. Er zijn zes onderwijsclusters en één cluster van onderwijsbedrijven. Elk cluster valt onder de verantwoordelijkheid van een directeur; de onderwijsclusters bestaan uit onderwijsteams met elk een meewerkend teamleider. Deze organisatiestructuur is bedoeld om de organisatie overzichtelijk en de managementlaag klein te houden. Dat sluit aan bij onze visie dat het onderwijs leidend is: daar ligt het zwaartepunt. MBO Amersfoort kent nu de volgende leidinggevende functies:

- een cvb met 3 leden;
- 7 directeuren, inclusief de directeur van OIB;
- 23 meewerkend teamleiders en 6 operationeel managers van OIB;
- 7 managers van staven en diensten.



In het organogram in bijlage 7 ziet u de organisatiestructuur eind 2016.

### **Team Compliance & Audit**

Het team Compliance & Audit, opgericht in 2014, onderzoekt of alle processen en werkzaamheden voldoen aan de wet- en regelgeving en bijdragen aan het vastgestelde beleid van MBO Amersfoort. Daarnaast beoordeelt het team of er goede afspraken zijn over de manier waarop verantwoording en terugkoppeling plaatsvinden. Om dit te onderzoeken voert het team audits uit. Zo draagt het team Compliance & Audit bij aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur.

#### *Objectief en onafhankelijk*

Het team Compliance & Audit hoort bij de organisatie, maar heeft een eigen opdracht, die het objectief en onafhankelijk uitvoert onder directe aansturing van de controller. Om de objectieve rol te bevestigen, stelt het team zijn eigen auditrapporten vast. Het team werkt met een jaarlijks vast te stellen auditplan, dat we aanpassen als risicoanalyses daarom vragen. Dankzij het team Compliance & Audit kunnen we in de gaten houden of we de goede dingen doen en of we de dingen goed doen.

#### *Audits in 2016*

Het team Compliance & Audit voert vier soorten audits uit: vooronderzoek, onderzoek kwaliteitsverbetering, cyclisch onderzoek onderwijskwaliteit en onderzoeken bedrijfsvoering. In 2016 ging het om de volgende onderzoeken:

- vooronderzoek:
  - informatievoorziening en communicatie;
- onderzoek kwaliteitsverbetering:
  - verpleegkunde niveau 4 (in concept);
- Cyclisch onderzoek onderwijskwaliteit:
  - Marketing en Communicatie niveau 4;
  - First Class;
  - Medewerker evenementen organisatie;
  - Techniek: Werktuigkundige installatietechniek (in concept);
- Bedrijfsvoering:
  - vog-procedure (verklaring omtrent het gedrag).

#### *Opvolging van de uitkomsten*

De uitkomsten van de audits bespreekt het cvb met de verantwoordelijken. Op verzoek verzorgt het team Compliance & Audit een toelichting. Voor de onderwijsdirecteuren vormt de uitkomst een van de ingrediënten voor de verdere ontwikkeling van hun opleidingen. Ook de onderwijsteams bespreken de auditrapporten en betrekken die in hun teamplannen.

#### *Kwaliteitscoördinatoren worden auditoren*

De scholen van MBO Amersfoort hebben docenten met als specifieke taak kwaliteitscoördinator. In 2016 hebben zij de training *Lloyd's Register LRQA, Training Basisauditor, interne audit* afgerond. Hierdoor zijn zij in staat als auditor op te treden bij de cyclische audits onderwijskwaliteit bij andere scholen binnen MBO Amersfoort. Ook versterkt de training hun werk op de eigen scholen.

### **3.3 Onderwijsgevend en direct onderwijsondersteunend personeel**

Onder leiding van de directeuren en de teamleiders werkt verreweg het grootste deel van onze medewerkers in een onderwijsgevende of direct onderwijsondersteunende functie. Docenten en instructeurs verzorgen het onderwijs. Bpv'ers, onderwijsassistenten en roostermakers ondersteunen het onderwijs. Dit geldt ook voor diverse medewerkers van diensten, zoals conciërges, werkplekondersteuners IT en receptiemedewerkers.

### **3.4 Scholen**

Wij hebben ons onderwijs georganiseerd in twaalf scholen:

- Dutch HealthTec Academy (DHTA)
- School voor Economie en Ondernemen

- Entree-opleidingen
- School voor Gezondheidszorg
- Hotelschool Amersfoort
- Kappersschool Amersfoort
- School voor Schoonheidsspecialisten
- Sportacademie Amersfoort
- School voor Techniek
- School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen
- School voor Veiligheid
- School voor Welzijn

### 3.5 Onderwijsbedrijven

MBO Amersfoort verzorgt onderwijs op een manier die zo dicht mogelijk bij de beroepspraktijk ligt. Onze onderwijsbedrijven zijn daarvoor essentieel.

#### **Onze onderwijsbedrijven**

In 2016 had MBO Amersfoort zeventien onderwijsbedrijven. Ze hebben verschillende organisatievormen, die zich op basis van juridische en fiscale aspecten laten classificeren:

Type	Eigendom juridisch	Onderwijsbedrijf
Classificatie 1	Eigendom onderwijsbedrijf ligt geheel bij OIB. Exploitatie door OIB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OIB Leerhotel B.V.</li> <li>• OIB First Class B.V.</li> <li>• OIB Fit Academie Bokkeduinen B.V.</li> <li>• OIB AdminCompany B.V.</li> <li>• OIB Salon de Nieuwe Stad B.V.</li> <li>• OIB Bedrijfsopleidingen B.V.</li> </ul>
Classificatie 2	Eigendom onderwijsbedrijf ligt deels bij een andere partner. Exploitatie door OIB en partner gezamenlijk (geregeld in een samenwerkingsovereenkomst). Beperkt risico voor OIB.	
Classificatie 3	Eigendom onderwijsbedrijf ligt geheel bij partner. MBO Amersfoort draagt eventueel, gerelateerd aan de onderwijsprestatie, in mensen en middelen bij aan de exploitatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsbedrijf Leerhuis de Liendert met Beweging 3.0</li> <li>• Onderwijsbedrijf Leerhuis de Koperhorst met de Koperhorst</li> <li>• Onderwijsbedrijf Leerhuis Hoenderberg met Amerpoort</li> <li>• Onderwijsbedrijf Leerhuis Plekkey met Plekkey kinderopvang</li> <li>• Onderwijsbedrijf De Bron met SRO</li> <li>• Onderwijsbedrijf De Glind met de J.H. Donnerschool</li> <li>• Onderwijsbedrijf Dienstverlening en Zorg met Het Seminarie en St. Pieters en Bloklands Gasthuis</li> <li>• Onderwijsbedrijf WijkLeerbedrijf Amersfoort Soesterkwartier met Zorggroep Lyvore</li> </ul>
Classificatie 4	Andere vormen die vooral bij een onderwijscluster of -team liggen en niet met een partner worden uitgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsbedrijf Bedrijfsbeveiliging</li> <li>• Onderwijsbedrijf Sportbureau</li> <li>• Onderwijsbedrijf Garage MBO Amersfoort</li> </ul>

De categorie 1-onderwijsbedrijven maken deel uit van de fiscale eenheid van MBO Amersfoort. Bij de onderwijsbedrijven in categorie 2 en 3 is dit niet zo. Met deze bedrijven gaat MBO Amersfoort een samenwerkingsovereenkomst aan waarmee het fiscale risico volledig bij de partner ligt. Bij categorie 4 gaat het om eigen onderwijsbedrijven als onderdeel van de betreffende school. Hier zitten geen specifieke fiscale aspecten aan.

#### *Geaccepteerde marktpartijen*

Deze onderwijsbedrijven zijn in de branche steeds meer geaccepteerde marktpartijen. Dat past bij de doelstelling dat onze studenten echte praktijkervaring opdoen. Klanten betalen voor hun werk en dat stimuleert hen extra om goed te presteren. Bedrijven in de regio profiteren daarvan: studenten die ervaring hebben opgedaan in onderwijsbedrijven, zijn waardevolle stagiairs en startende werknemers. Zij worden niet zomaar in het diepe gegooid, ze kunnen al zwemmen.

#### **Ontwikkeling van nieuwe onderwijsbedrijven**

We verkenden in 2016 de mogelijkheden om nieuwe onderwijsbedrijven te ontwikkelen.

##### *Onderwijsbedrijf Entree*

In 2016 ontwikkelden we het concept voor Stichting Acht Plus Amersfoort, een onderwijsbedrijf dat een functie gaat vervullen voor studenten van Entree en van Economie en Ondernemen niveau 2. Onze subsidieaanvraag hiervoor bij het regionaal investeringsfonds mbo is gehonoreerd. Deze subsidie brengt de realisering van dit concept een stuk dichterbij. Zodra we een passende locatie hebben gevonden, kunnen we de plannen uitvoeren.

##### *Onderwijsbedrijf voor de School voor Economie en Ondernemen en School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen*

In 2016 hebben we de mogelijkheden verkend om een onderwijsbedrijf te ontwikkelen voor studenten van de opleidingen Commercieel, Secretarieel en Evenementen. Eind 2016 hebben we de eerste contouren hiervan gepresenteerd. In 2017 werken we hieraan verder, zodat we in schooljaar 2017-2018 een start kunnen maken.

### **3.6 Staven en diensten**

MBO Amersfoort heeft de volgende staven en diensten:

- Bestuurssecretariaat
- Bureau Marketing en Communicatie
- Studentenadministratie
- Financiën
- Personeel en Organisatie
- Onderwijs en Ontwikkeling
- Huisvesting, Inkoop, Facilitair
- ICT/Functioneel Beheer

In hoofdstuk 8 gaan we verder in op staven en diensten.

## 4 Visie, missie, merkwaarden en strategische koers

Wij willen het beste onderwijs verzorgen voor onze studenten. Onze uitgangspunten daarvoor hebben we vastgelegd in onze missie, visie, merkbeloofte en merkwaarden. Daarmee laten wij zien dat MBO Amersfoort staat voor *Onderwijs in Bedrijf*. Dat wil zeggen dat ons onderwijs zo dicht mogelijk bij de beroepspraktijk aansluit. In onze strategische koers hebben we uitgewerkt hoe we onze missie, visie, merkbeloofte en merkwaarden waarmaken. In dit hoofdstuk leest u daar meer over. Ook lichten wij in dit hoofdstuk toe hoe we ons onderwijsaanbod bepalen, om te voorzien in de behoeften van studenten én de arbeidsmarkt. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners.

### 4.1 Onze missie, visie, merkbeloofte en merkwaarden

Wat willen wij onze studenten bieden? Welke waarden geven richting aan ons onderwijs? Wat mogen studenten van ons verwachten? In onze missie, visie, merkbeloofte en merkwaarden hebben wij vastgelegd waar MBO Amersfoort voor staat.

#### **Onze missie**

**Wij bieden jonge mensen een opstap naar een volwaardige rol in de maatschappij.** Studenten vinden bij ons een inspirerende en levendige werk- en leeromgeving. Hierin kunnen zij zich voorbereiden op hun maatschappelijke rol als vakman, werknemer en verantwoordelijke, zelfbewuste burger. Wij staan open voor studenten van alle levens- en geloofsovertuigingen. Onze kleinschaligheid bevordert de betrokkenheid en verbondenheid bij studenten en medewerkers. Wij hechten aan waarden als *respect, persoonlijke aandacht* en *geborgenheid*.

#### **Onze visie**

**Wij zijn ervan overtuigd dat een goede beroepsopleiding de basis vormt voor een succesvolle carrière.** Goed onderwijs moet aansluiten bij processen in het maatschappelijk verkeer, werkprocessen in bedrijven en opleidingsprocessen in vervolgonderwijs. Leren en handelen in actuele praktijksituaties zijn onmisbaar voor de aansluiting op de arbeidsmarkt. Niet alleen kennis en vaardigheden zijn hierbij belangrijk, maar ook de houding van studenten als aankomend werknemer. Hier werken docenten, instructeurs en praktijkopleiders samen met de studenten aan.

#### **Onze merkbeloofte**

**Onderwijs in Bedrijf.** MBO Amersfoort staat voor toegankelijk, ondernemend en vakkundig onderwijs. Studenten leren bij ons op drie manieren. Ze leren:

- de theorie;
- de praktijk van het beroep, bij ons op school of in een van de onderwijsbedrijven;
- de praktijk van het beroep, buiten de school, via externe stages.

We verzorgen ons onderwijs op een manier die zo dicht mogelijk bij de beroepspraktijk ligt. Dat noemen we *Onderwijs in Bedrijf (OiB)*. In paragraaf 3.5 vindt u een overzicht van onze onderwijsbedrijven.

#### **Onze merkwaarden**

Drie merkwaarden geven richting aan onze organisatie: *toegankelijk, ondernemend* en *vakkundig*.

##### *Toegankelijk*

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

##### *Ondernemend*

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

### *Vakkundig*

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

## **4.2 Onze strategische koers en strategische doelen**

Wij willen onze studenten het best mogelijke onderwijs bieden. Onze missie, visie en kernwaarden beschrijven wat dat volgens ons inhoudt. Op basis daarvan hebben wij onze strategische koers bepaald: de ambities die wij op langere termijn willen waarmaken. Deze strategische koers hebben we uitgewerkt in strategische doelen en tussendoelen.

### ***Strategische koers***

In onze strategische koers besteden we aandacht aan drie gebieden: onderwijs, medewerkers en organisatie.

#### *Onderwijs*

Onze onderwijsstrategie heeft drie speerpunten:

- *Leren doe je samen*  
Wij zijn doorlopend bezig de beste leersituatie te creëren voor elke student, op elk niveau en voor elke leeftijd. Onder deskundige begeleiding leren onze studenten samen met hun medestudenten hun beroep, van elkaar en met elkaar.
- *Betekenisvol opleiden*  
Wij bieden studenten niet eerst theorie en dan praktijk: praktijk is zo veel als mogelijk in onze opleidingen verweven. Onze merkbelofte *Onderwijs in Bedrijf* betekent dat we stimulerende praktijkleeromgevingen creëren voor alle opleidingen en niveaus. Samen met bedrijven in onze omgeving ontwikkelen wij goede curricula die aansluiten bij de behoeften van alle belanghebbenden. Zo brengen we de kwaliteit van ons onderwijs op topniveau en bieden we onze studenten de beste kansen op de arbeidsmarkt.
- *Leren voor de toekomst*  
Opleiden gaat verder dan de vraag van de arbeidsmarkt van vandaag of morgen. Bestaande banen zullen verdwijnen en onvermoede banen zullen ontstaan. Onze studenten moeten leren om daarmee om te gaan, zodat ze aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt. Wij stimuleren onze studenten daarom om als het ware directeur te worden van hun eigen 'ik-bv'. Wij leren hen om hun talenten ten volle te benutten, nu en in de toekomst. Naast kennis verwerven wordt kennis selecteren steeds belangrijker. Die vaardigheid vormt de basis om te leren begrijpen en de verworven kennis daadwerkelijk toe te passen.

#### *Medewerkers*

In de strategie voor onze medewerkers onderscheiden wij eveneens drie speerpunten:

- *MBO Amersfoort zijn we samen*  
Iedereen in onze organisatie doet ertoe. Samen zijn wij verantwoordelijk voor een goede en passende leeromgeving en dragen wij zorg voor een stimulerende, uitdagende werkomgeving.
- *Hr-omgeving*  
MBO Amersfoort streeft naar een moderne en professionele vorm van goed werkgeverschap. We creëren een goede balans tussen stabiliteit en mobiliteit, ten dienste van ons onderwijs. Dit betekent onder meer dat MBO Amersfoort de manieren waarop professionals worden gecontracteerd, optimaal varieert. Een voorbeeld is dat medewerkers die beroepsgerichte vakken verzorgen, bij voorkeur ook in de praktijk werken. Dit betekent dat ze bij MBO Amersfoort dan geen fulltimecontract krijgen. Ook vernieuwen wij onze beoordelingsinstrumenten en bieden we onze medewerkers voluit ontwikkelmogelijkheden.

- **Kwaliteitsborging**  
Vanzelfsprekend heeft MBO Amersfoort een eigen kwaliteitszorgsysteem, dat is gebaseerd op de PDCA-cyclus. Kwaliteit is een onderwerp dat iedereen aangaat, op elk niveau. We verwachten dat iedere medewerker bewust bijdraagt aan de kwaliteit van ons onderwijs. Dit gaat verder dan het volgen van procedures en het voldoen aan regelgeving: onze professionals verstaan hun vak, zijn kritisch over hun eigen werk, staan open voor feedback en willen zichzelf altijd blijven ontwikkelen. De PDCA-cyclus is logischerwijs in hun werk verweven.

#### *Organisatie*

Om een goede controle en balans in de hele organisatie te garanderen, maken we bij het toedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden onderscheid tussen de volgende sturingsniveaus:

- **Onderwijsteams**  
De kracht van de onderwijsteams vormt de basis van onze organisatie. Elk team is verantwoordelijk voor de kwaliteit die zijn deel van de organisatie levert. Teams weten welke resultaten er van hen worden verwacht. Zij beschikken over de informatie die nodig is om goede resultaten te bereiken en over de mogelijkheden om bij te sturen.
- **Scholen en clusters**  
Teams vormen samen de scholen van MBO Amersfoort. Een of meer scholen staan onder leiding van een directeur.
- **College van bestuur**  
Het cvb is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie in al haar facetten. Het college stelt de kaders, adviseert waar nodig en neemt de strategische beslissingen.
- **Ondersteunende staven en diensten**  
Onderwijs is onze kerntaak, maar deze taak kan niet worden uitgevoerd zonder hulp van ondersteunende staven en diensten. Het gaat dan om de afdelingen Onderwijs en Ontwikkeling (O&O), Personeel en Organisatie (P&O), Financiën, Bestuurssecretariaat, Facilitair (huisvesting en inkoop), Studentenadministratie, IT-service (ICT en Functioneel Beheer) en het Bureau Marketing en Communicatie (BMC).

#### **Strategische doelen**

De strategische koers laat zien wat onze ambitie op de lange termijn is. Om deze ambitie waar te maken, hebben we in 2014 onze strategische doelen vastgesteld. Dit zijn de doelen die we in 2019 bereikt willen hebben. Per schooljaar hebben we hier tussendoelen van afgeleid. Deze strategische doelen en tussendoelen geven richting aan ons handelen. Net als de strategische koers vallen ze uiteen in drie thema's: onderwijs, medewerkers en organisatie. Samen helpen ze ons om onze merkbelofte Onderwijs in Bedrijf waar te maken.

In het voorjaar van 2016 evalueerden we de realisatie van de subdoelen voor schooljaar 2015-2016 en stelden we de tussendoelen vast voor schooljaar 2016-2017. Dit leidde ook tot een beperkte aanpassing van de strategische doelen; zie bijlage 3.

In de hoofdstukken 5 en 6 en de bijlagen 4 t/m 7 leest u meer over de strategische doelen voor onderwijs, medewerkers en organisatie in 2016.

#### **4.3 Onderwijsaanbod: tussen student en arbeidsmarkt**

Wij willen dat studenten met plezier bij ons een opleiding volgen. Maar ook dat ze daarna een baan vinden, of doorstromen naar een vervolgopleiding met goede arbeidsmarktperspectieven. En we willen met onze opleidingen beantwoorden aan de vraag van bedrijven in de regio. Hoe houden wij ons opleidingsaanbod relevant, wetend dat de arbeidsmarkt grillig is en jongeren hun eigen keuzen maken? Dat lukt ons dankzij ons grote netwerk, door onderzoek uit te voeren en analyses te doen én door (aankomende) studenten goed voor te lichten. Daarnaast participeren we in een overleg dat de gemeente Amersfoort startte, gericht op het afstemmen van onderwijs en arbeidsmarkt.

Onderzoek en ontwikkeling maken deel uit van de primaire onderwijsfunctie van MBO Amersfoort.

### ***Onze netwerkpartners***

Ons netwerk bestaat uit overheden, onderwijsinstellingen, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven. In bijlage 11 vindt u een overzicht van ons netwerk. Met onze netwerkpartners onderhouden wij stelselmatig contact om te zien aan welke opleidingen behoefte is. Zo bepalen we of het verstandig is om een nieuwe opleiding te starten, een bestaande opleiding uit te breiden of met een opleiding te stoppen. Met enkele netwerkpartners verzorgen we speciale activiteiten.

### ***De Week van het Ondernemen***

In januari 2016 organiseerde de School voor Economie en Ondernemen samen met enkele andere onderwijsinstellingen en bedrijven in de regio de Week van het Ondernemen. In deze week hebben ondernemers gastlessen verzorgd bij onze opleidingen. Het doel was om studenten in contact te laten komen met de ondernemers van nu. Welk pad hebben zij bewandeld, wat zien zij als positief aan het ondernemerschap en wat vinden zij moeilijk? De studenten vonden deze persoonlijke verhalen boeiend en leerzaam. In maart 2017 organiseren we opnieuw een Week van het Ondernemen.

### ***De Week van de Techniek***

In januari 2016 organiseerde Stichting TechNet Eemland, waar MBO Amersfoort deel van uitmaakt, de Week van de Techniek. Ruim 1500 vmbo-leerlingen uit de regio bezochten het programma in het pand Wereld voor Techniek. Daar konden ze zelf aan de slag met techniek: ze hebben onder meer gelast, metaal bewerkt, printplaatjes gemaakt, gesleuteld aan lampen, en luchtdrukmachines geprogrammeerd. Speciale aandacht was er voor de combinatie van zorg en techniek, iets wat steeds belangrijker wordt in de maatschappij. Het doel van alle activiteiten was om vmbo-leerlingen techniek te laten ontdekken en hen enthousiast te maken voor een technische vervolgopleiding. Zowel leerlingen als vmbo-scholen vinden de Week van de Techniek interessant.

Tijdens de Week van de Techniek vond ook een netwerkbijeenkomst plaats van TechNet Eemland, over het thema *duurzaamheid*. Duurzaamheidsorganisatie 033 Energie en de Vereniging Eigen Huis gaven presentaties en we spraken over samenwerking en nieuwe initiatieven op dit gebied. Hierdoor ontstond het idee om samen met de Vereniging Eigen Huis een training te ontwikkelen om mensen om te scholen tot installateur van zonnepanelen. OIB Bedrijfsopleidingen voert dit idee uit.

### ***HAVO Techniek Experience***

In november 2016 organiseerde TechNet Eemland in de Wereld voor Techniek de tweede HAVO Techniek Experience, met als doel havoleerlingen te enthousiasmeren voor een technische opleiding. Tijdens deze dagen maakten zo'n 250 havoleerlingen op actieve en verrassende wijze kennis met alledaagse en innovatieve techniektoepassingen. Het programma was speciaal gericht op leerlingen van 2 en 3 havo, die hun studierichting gaan kiezen. Bij de bedrijven Unica, Heinen & Hopman, Lomans, Elma, High Voltage Engineering, Bakker bedrijfswagens, Van Dorp en Huurdeman kregen zij een rondleiding, konden ze medewerkers interviewen en voerden ze een doe-opdracht uit tijdens een workshop. De HAVO Techniek Experience was opnieuw een succes en krijgt daarom een vervolg in 2017.

### ***Onderzoek en analyse***

Door onderzoeken uit te voeren en informatie te analyseren, zorgen we ervoor dat we aansluiting houden met onze doelgroep.

### ***Secundair marktonderzoek***

In 2016 hebben we ons jaarlijkse secundaire marktonderzoek uitgevoerd. Het secundair marktonderzoek geeft inzicht in de ontwikkelingen van mbo-opleidingen in Nederland en de regio, dus in de vraag naar opleidingen door mbo-studenten. Secundair marktonderzoek helpt ons om goed onderbouwd te bepalen welke opleidingen wij aanbieden. We gebruiken de resultaten in afspraken met de onderwijsdirecteuren en nemen ze op in managementcontracten en voortgangsrapportages. Ook vormen ze een leidraad voor de inzet van communicatiemiddelen.

Op basis van secundair marktonderzoek in 2015 zijn we in 2016 gestart met de ontwikkeling van een niveau 4-opleiding Facilitair leidinggevende. In september 2017 beginnen de eerste studenten aan deze opleiding. Uit het onderzoek in 2016 bleek dat in onze regio het aantal studenten dat een bol-opleiding tot kapper op niveau 3 volgt, lager is dan in de rest van Nederland. We besteden daarom extra aandacht aan de werving van studenten voor deze opleiding. Uit het secundair marktonderzoek

kwam ook naar voren dat de opleiding Verpleging groeimogelijkheden heeft. Voor het schooljaar 2017-2018 zetten we daarom extra in op werving van studenten hiervoor.

Wat niet op basis van secundair marktonderzoek is vast te stellen, is of er behoefte is aan bol-varianten van opleidingen die de DHTA verzorgt, omdat veel van deze opleidingen uniek zijn in Nederland. Maar uit het onderzoek blijkt wel dat 80 procent van alle mbo-studenten een bol-opleiding volgt. Dat maakt het aannemelijk dat er interesse is voor bol-varianten aan de DHTA. De DHTA start daarom in 2017 met vier bol-opleidingen.

#### *Onderzoek naar de naamsbekendheid van MBO Amersfoort*

Hoe goed kennen mensen in de regio ons? Dat is een belangrijke vraag voor een regionaal georiënteerde organisatie als MBO Amersfoort. In 2015 hebben we daarom een online onderzoek uitgevoerd onder jongeren met een vmbo- of mbo-opleiding, hun ouders/verzorgers en bedrijven in de regio. Daaruit bleek dat onze naamsbekendheid al behoorlijk groot is, maar we blijven eraan werken om nog bekender te worden. In 2016 hebben we met dat doel onder meer onze huisstijl opgefrist. Ook hebben we elk jaar een campagne. In 2016 was dat 'MBO Amersfoort, dichterbij dan je denkt'. Niet alleen massacommunicatie, maar ook mond-tot-mondreclame draagt bij aan naamsbekendheid. Dat lukte zeker met onze zeer succesvolle informatieavond voor potentiële studenten met hun ouders/verzorgers.

In 2015 bleek dat onze naamsbekendheid onder regionale bedrijven lager was dan we ons als doel hadden gesteld. De acties om dat te verbeteren, komen van de scholen zelf. Zij onderhouden immers de relaties met bedrijven. De School voor Gezondheidszorg, de School voor Welzijn en de School voor Techniek nodigden hun relaties uit voor de opening van hun nieuwe panden. Ook organiseerden scholen bpv-bijeenkomsten met regionale bedrijven en waren er zeer succesvolle leermeesterbijeenkomsten bij de Hotelschool. Daarbij toonden studenten in wedstrijdjes hun vaardigheden aan stagebegeleiders van bedrijven. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van manieren waarop scholen hun banden met het bedrijfsleven versterken. In 2017 meten we de resultaten hiervan.

#### **Werving en studiekeuzebegeleiding van studenten**

Om jongeren te interesseren voor een opleiding bij MBO Amersfoort, besteden wij veel aandacht aan het keuzeprocess. We ondersteunen toekomstige studenten om een studiekeuze te maken die bij hen past. Onze strategie is toegevoegde waarde bieden in het keuzeprocess, om zo bij te dragen aan een goede studiekeuze. Dat doen wij via:

- informatie voor en persoonlijk contact met potentiële studenten;
- contact met anderen die betrokken zijn bij het keuzeprocess.

Heeft de student eenmaal voor een opleiding gekozen, dan houdt de studiekeuzebegeleiding niet op. Ook tijdens de studie helpen wij studenten om zich te (her)oriënteren.

#### *Contact met decanen*

Decanen spelen een belangrijke rol in het keuzeprocess van leerlingen in het voortgezet onderwijs. Om hun leerlingen goed te adviseren, hebben zij de juiste informatie van ons nodig. Daarom onderhouden wij intensief contact met decanen. Zo schuiven wij aan bij het reguliere decanenoverleg in de regio, om te horen wat er leeft en om kennis en ervaringen uit te wisselen. Een van onze medewerkers bezoekt de decanen persoonlijk om voorlichting te geven over de mogelijkheden die MBO Amersfoort biedt. We sturen regelmatig een nieuwsbrief en we stellen voorlichtingsmateriaal beschikbaar, dat we ook meenemen als we voorlichting geven op scholen voor voortgezet onderwijs.

Om de contacten met decanen te verstevigen, organiseren we regelmatig een decanenontmoeting. In 2016 hielden we een *driving dinner* langs de School voor Techniek en onze scholen die zijn gevestigd in het gebouw van Hogeschool Utrecht Amersfoort. Thema's waren onze nieuwe locaties, samenwerking in de regio en de nieuwe bol-opleidingen die de DHTA gaat verzorgen. Daarnaast bieden we decanen de gelegenheid om hun netwerkvergaderingen op onze locatie te houden. We presenteren dan kort welke zaken er op dat moment bij MBO Amersfoort spelen. In 2016 heeft het relatiemanagement extra aandacht gekregen: het is de bedoeling dat onze leidinggevenden hun relaties met externe belanghebbenden verstevigen, onder wie decanen. Dat pakken we gecoördineerd en planmatig aan.

#### *Informatie voor potentiële studenten*

Via onze corporate website en de websites van onze scholen stellen we informatie beschikbaar voor potentiële studenten, zoals opleidingsinformatie, infographics, animaties, blogs en vlogs. In 2016



hebben we onze nieuwe website online gezet, die voldoet aan de actuele technische eisen en is vormgegeven volgens onze opgefriste huisstijl. De nieuwe website is geschikt voor mobiel gebruik. Zo bedienen we onze doelgroep beter, want jongeren zijn vaak per mobiel online. De informatie is op de nieuwe website nog toegankelijker, en blogs en vlogs zijn beter te zien. In 2017 vragen we aan onze toekomstige studenten wat zij van de website vinden en voeren we met hun inbreng aanpassingen door.

#### *Persoonlijk contact met potentiële studenten*

We bieden voorlichting door Open Huizen te organiseren: dagen waarop belangstellenden kennis kunnen maken met onze scholen, opleidingen en locaties, en met onze docenten en studenten. Er zijn dan ook Keuzecoaches aanwezig die helpen bij het maken van een studiekeuze en bij wie jongeren een keuzetest kunnen doen. De Keuzecoaches trekken veel bezoekers, van wie wij horen dat zij zich goed geholpen voelen. In 2016 waren er vijf Open Huizen en het aantal bezoeken aan Open Huizen blijft stijgen: in het schooljaar 2015-2016 waren er 10 procent meer bezoekers dan in het voorgaande schooljaar. Verder was MBO Amersfoort vertegenwoordigd op de Beroepskeuzebeurs Midden-Nederland en op de Studiekeuzebeurs in Almere. Ook organiseerden we onze jaarlijkse bijeenkomst voor leerlingen die zich hebben aangemeld voor een opleiding bij MBO Amersfoort en hun ouders/verzorgers. Het doel hiervan is dat zij zich een realistisch beeld vormen van de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo en dat zij praktische informatie krijgen. Deze bijeenkomst was zeer succesvol: we ontvingen meer dan 1200 bezoekers.

#### *Campagnes om studenten te werven*

In de eerste helft van 2016 werven we studenten met onze lopende campagne 'MBO Amersfoort, dichterbij dan je denkt'. Deze campagne was erop gericht om studenten zich ervan bewust te maken dat MBO Amersfoort goed te bereiken is, en was gekoppeld aan de invoering van een ov-kaart voor mbo-studenten per januari 2017.

Voor de werving van studenten voor het schooljaar 2017-2018 zijn we in de tweede helft van 2016 gestart met het uitwerken van een nieuwe campagne: #kiesteevee. Een bekende Nederlandse vlogger helpt studenten met hun studiekeuze op het kanaal *kiesteevee.nl*, gekoppeld aan een YouTube-, Instagram- en Facebook-account. #Kiesteevee gaat niet specifiek over MBO Amersfoort, maar over het studiekeuzeproces in het algemeen en alles wat erbij komt kijken als je een mbo-opleiding gaat volgen, zoals op kamers gaan en bijbaantjes, maar ook beauty en fashion.

#### *Contentmarketing*

Sinds 2015 werken we aan contentmarketing om potentiële studenten te helpen bij hun studiekeuze. Contentmarketing is het creëren, aanbieden en verspreiden van relevante informatie, via het juiste kanaal, bij de juiste doelgroep. Hiervoor benaderen wij studenten en medewerkers die als ambassadeur van MBO Amersfoort willen optreden. Zij kunnen immers het best laten zien hoe hun schooldag/-leven eruitziet.

#### *Studiekeuzebegeleiding tijdens de opleiding*

Wij helpen studenten niet alleen met hun studiekeuze voordat ze bij ons beginnen, maar ook tijdens de opleiding. Elke student heeft een eigen studieloopbaanbegeleider (slb'er) bij wie hij of zij terecht kan met allerlei vragen rond de studie. Blijkt de gekozen studie toch niet goed te passen, dan helpt de slb'er de student om zich te oriënteren op andere mogelijkheden. Welke opleidingen passen beter bij de student en welke perspectieven bieden deze opleidingen? Om die vragen te beantwoorden, kan de slb'er onder meer een beroep doen op het team van Studentendienstverlening. Deze dienst heeft informatie over alle opleidingen die MBO Amersfoort biedt. Ons doel is om al onze studenten naar een diploma te begeleiden. Daarna kunnen ze ervoor kiezen om verder te studeren. Om hen te helpen bij de keuze voor een vervolgopleiding, organiseerden wij in 2016 in samenwerking met hbo-scholen een hbo-markt.

## 5 Onderwijs: de kern van ons bestaan

Het best mogelijke onderwijs verzorgen voor onze studenten is onze bestaansreden. In onze strategische doelen, in ons kwaliteitsplan, excellentieplan en bpv-plan hebben we vastgelegd op welke manier we de kwaliteit van ons onderwijs waarborgen en verhogen. In dit hoofdstuk leest u daar meer over. Ook gaan we in op de begeleiding en zorg waarmee we onze studenten ondersteunen, op de manier waarop wij passend onderwijs bieden, op onderzoek en waardering en op onze examinering. Tot slot leest u welke regelingen wij hebben voor studenten en in hoeverre zij daarop een beroep hebben gedaan in 2016.

### 5.1 Strategische doelen voor het onderwijs

MBO Amersfoort heeft strategische doelen vastgesteld voor het onderwijs (zie ook hoofdstuk 4). Om ervoor te zorgen dat we deze doelen halen, hebben we bepaald wie voor welke doelen verantwoordelijk is. En we hebben tussendoelen vastgesteld, zodat we stapsgewijs onze doelen in schooljaar 2018-2019 bereiken.

#### ***De belangrijkste doelen voor het onderwijs***

Dit zijn onze belangrijkste strategische onderwijsdoelen:

- Elke school heeft een onderwijsbedrijf.
- Opleidingen bepalen hun curriculum samen met de betreffende branches.
- Opleidingen hebben doorlopende leerlijnen met het voortgezet onderwijs (vo) en – waar nodig of waar mogelijk – met het hbo.
- Passend onderwijs: MBO Amersfoort stemt het onderwijs waar mogelijk af op de zorg- en ondersteuningsbehoefte van de studenten.
- We bieden studenten de mogelijkheid om lessen te volgen bij een andere opleiding. Iemand die een technische opleiding volgt, kan bijvoorbeeld lessen in ondernemerschap volgen wanneer hij als zelfstandige aan de slag wil.
- We besteden 5 procent van de onderwijstijd voor bol-studenten aan beweegactiviteiten.
- MBO Amersfoort biedt studenten de mogelijkheid om te excelleren.

#### ***Doelen voor het onderwijs voor het schooljaar 2016-2017***

- Het aantal bol-studenten dat een deel van de opleiding doorloopt binnen een onderwijsbedrijf, groeit substantieel.
- We hebben een ondersteuningsprofiel voor passend onderwijs, dat onderscheidend is in de regio.
- De onderwijsteams werken voorstellen uit om de overgang van vo naar mbo en van mbo naar hbo te versoepelen.
- We bieden entreeopleidingen aan voor zeven profielen.
- Als onderdeel van de kwaliteitscultuur laat iedere medewerker zien wat hij heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit komt aan de orde in resultaat- en ontwikkelingsgesprekken.
- We bieden tweetalig onderwijs aan op twee scholen: de Hotelschool en de School voor Economie en ondernemen.
- Alle clusters verzorgen vakwedstrijden voor studenten.
- Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) maakt deel uit van elke herziene opleiding.

Tussendoelen die we in 2016 al hebben gerealiseerd, zijn entreeopleidingen voor zeven profielen en LOB als onderdeel van de herziene opleidingen.

#### ***MBO Amersfoort in de samenleving***

Naast onderwijsdoelen dient MBO Amersfoort ook maatschappelijke doelen, onder meer met de leerlijn Burgerschap. Onze medewerkers- en studentenpopulatie is divers samengesteld. Ontwikkelingen in de wereld om ons heen vinden hun weerslag in de onderwijsomgeving. Binnen de scholen is daar de nodige aandacht voor. In eerdere jaarverslagen meldden we dat MBO Amersfoort een expertisegroep radicalisering heeft. Deze expertisegroep zette in 2016 zijn werkzaamheden voort. De groep verzorgde workshops tijdens de kennisdelingsdag van MBO Amersfoort in maart 2016. In november bezochten medewerkers en studenten in groten getale de voorstelling over jihadisme in theater Flint.

MBO Amersfoort neemt ook de verantwoordelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Diverse scholen nemen deel aan de Matchbeurs, waar bedrijven en organisaties in verbinding worden gebracht met vragen van instellingen. Dit leidt tot waardevolle uitstapjes die studenten verzorgen voor cliënten in de ouderen- of gehandicaptenzorg. Of tot een bezoek aan onze salon voor gasten van de Zonnebloem. Voor 2017 zijn ook weer diverse projecten afgesproken.

## 5.2 Kwaliteitsplan, excellentieplan en verbeterplan bpv

Van 2011 tot en met 2015 werkte MBO Amersfoort aan het programma Focus op Vakmanschap, een landelijk programma van het ministerie van OCW om de kwaliteit van het mbo te verbeteren. Wij hebben als jonge organisatie dit programma gebruikt als onderdeel in het proces om de strategische koers op te stellen. Onze strategische doelen vloeien dan ook deels voort uit de ontwikkelagenda van Focus op Vakmanschap. Omdat het programma in 2015 eindigde, heeft de minister van OCW een bestuursakkoord gesloten met het mbo-veld. De minister wil dat het mbo op een aantal thema's kwaliteitsverbetering laat zien. De minister stelt bij realisering budget beschikbaar. De thema's sluiten aan bij Focus op Vakmanschap.

In 2015 hebben wij een kwaliteitsplan gemaakt met bijbehorend excellentieplan. In het kwaliteitsplan beschrijven wij onze doelen en bijbehorende activiteiten van 1 januari 2015 tot 31 december 2018 voor de volgende thema's: voortijdig schoolverlaten (vsv), beroepspraktijkvorming (bpv), taal en rekenen, de nieuwe kwalificatiedossiers, professionalisering en studiewaarde. *Studiewaarde* is de mate waarin een mbo-instelling erin slaagt meer studenten dan voorheen te begeleiden naar een zo hoog mogelijk diploma, gegeven hun vooropleiding.

In 2016 hebben wij een voortgangsrapportage ingediend bij het ministerie, waarin staat wat we hebben gedaan en welke doelen wij in 2015 hebben bereikt. MBO in Bedrijf, het programmamanagement dat het ministerie heeft ingeschakeld om de mbo-scholen te ondersteunen bij het uitvoeren van de kwaliteitsafspraken, monitort de uitvoering. MBO in Bedrijf heeft onze voortgangsrapportage positief beoordeeld en wensen aangegeven voor de rapportage 2017 op het gebied van taal en rekenen en professionalisering.

In 2016 hebben we voor de bpv een apart verbeterplan opgesteld. In dit plan staat welke resultaten we in de komende twee jaar op het gebied van de bpv willen boeken. MBO in Bedrijf monitort ook dit plan en de uitvoering

In deze paragraaf leest u meer over zeven onderwerpen die wij hebben aangepakt in het kader van het kwaliteitsplan, het excellentieplan en het verbeterplan bpv:

- nieuwe kwalificatiedossiers;
- versterking van de samenwerking met vo en hbo;
- introductie entreeopleiding;
- taal en rekenen;
- Loopbaan en Burgerschap;
- vakwedstrijden;
- versterking van de bpv.

### ***Nieuwe kwalificatiedossiers***

Het ministerie van OCW heeft in 2014 de nieuwe kwalificatiedossiers voor het mbo vastgesteld. Sinds 2015 hebben wij ons daarom volop gewijd aan het herontwerp van onze opleidingen, waarbij we niet alleen rekening houden met de herziene kwalificatiestructuur, maar ook met onze strategische doelen voor het onderwijs. In de eerste helft van 2016 hebben we het fijn ontwerp gemaakt voor het eerste leerjaar, zodat op 1 augustus 2016 alle opleidingen van start konden met uitgewerkte programma's volgens de nieuwe kwalificatiestructuur.

Heel tevreden zijn we over de uitwerking van onze strategische doelen in het nieuwe ontwerp van onze opleidingen. We hebben nu een uitgebalanceerd aanbod aan entreeopleidingen. LOB heeft in alle herziene opleidingen een plek gekregen, evenals ondernemerschap. Ook hebben we de kans aangegrepen om theorie en praktijk nog beter op elkaar af te stemmen. Het lukt ons om elk jaar meer studenten te laten profiteren van Onderwijs in Bedrijf en het is ons doel om daarin te blijven groeien.

In het schooljaar 2016-2017 werken we de volgende leerjaren gedetailleerd uit. Een aandachtspunt daarbij zijn de keuzedelen. Keuzedelen zijn een nieuw concept. Ze vormen een vast onderdeel van het onderwijsaanbod aan een student. De student kan keuzedelen zowel binnen als buiten de eigen schoolorganisatie volgen. De implementatie vraagt daarom het nodige van mbo-land, zowel wat

betreft het aanbod als wat betreft examinering. Er is een groeiend landelijk aanbod van keuzedelen waaruit we kunnen kiezen en we zijn bezig beleid te ontwikkelen om daarmee om te gaan: welke criteria gebruiken we om ons aanbod te bepalen, op welk moment herijken we ons aanbod? En voor alle keuzedelen moeten examens worden ontwikkeld. MBO Amersfoort heeft het initiatief genomen om landelijk tot een doelmatig proces te komen om examens op te stellen. We spelen een voortrekkersrol bij de totstandkoming van een landelijke database, die erop gericht is te voorkomen dat keuzedelen en opleiding elkaar inhoudelijk overlappen (zie ook paragraaf 5.7). MBO Amersfoort heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om af te wijken van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming. In 2016 was er nog geen aanbod voor niet-gekoppelde keuzedelen. Er zijn geen keuzedelen uit doelmatigheidsoverwegingen uit het keuzedelenaanbod gehaald.

### ***Versterking van de samenwerking met vo en hbo***

Een van onze strategische doelen is een doorlopende leerlijn van het vo via het mbo naar het hbo. Daarom versterken wij de samenwerking met vo- en hbo-instellingen.

### ***Hbo-doorstroommodules***

Om de doorstroom naar het hbo te bevorderen, ontwikkelen we samen met de Hogeschool Utrecht (HU) en enkele andere mbo's doorstroommodules. Deze modules laten studenten die naar het hbo willen, ervaren hoe het is om met hbo-vraagstukken om te gaan. Ook verwerven zij hiermee competenties die ze nodig hebben in het hbo. In 2016 hebben we pilots gehouden met doorstroommodules voor het domein van de economische opleidingen. Deze pilots hebben we geëvalueerd en op basis van de resultaten zijn we met een nieuwe pilot gestart. Daarnaast zijn we gestart met de ontwikkeling van doorstroommodules voor de andere domeinen van de HU: techniek, pedagogiek, sociaal-agogisch en gezondheidszorg.

### ***Loopbaanoriëntatie en -begeleiding***

LOB ondersteunt studenten in hun loopbaankeuze. Bij het herontwerp van onze opleidingen voor de nieuwe kwalificatiestructuur hebben we een aantal generieke leerlijnen ontwikkeld. Dat zijn leerlijnen die studenten van alle opleidingen volgen. Studieloopbaanbegeleiding en LOB zijn verwerkt in zo'n generieke leerlijn. Daarnaast hebben we in 2016 onze visie op begeleiding vastgesteld, en zijn we begonnen met inventariseren van waar we nu staan en wat we nog moeten doen om de ideale situatie te bereiken.

### ***Aansluiting vo-mbo***

In 2016 kregen onze directeuren een meer expliciete rol in de contacten met vo-scholen, met als doel om samen te bekijken hoe we de samenwerking kunnen versterken. Voor de individuele student gebruiken we de Doorstroommonitor, een regionaal instrument om te volgen hoe het studenten vergaat die van het vmbo doorstromen naar het mbo. En om voortijdig schoolverlaten (vsv) tegen te gaan, nemen we deel aan een regionaal werkoverleg dat stuurinformatie vertaalt in projectplannen. De portefeuillehouder cvb onderwijs en kwaliteit zit dit overleg voor. Hoe beter de aansluiting tussen vo en mbo is, hoe lager het vsv.

### ***Introductie entreeopleiding***

Sinds 1 augustus 2016 biedt MBO Amersfoort entreeopleidingen voor zeven profielen. Deze zijn in de plaats gekomen van de AKA- en niveau 1-opleidingen, en zijn alleen toegankelijk voor studenten zonder diploma van het voortgezet onderwijs. De entreeopleidingen hebben twee doelen:

- doorstroom naar mbo-niveau 2;
- doorstroom naar de arbeidsmarkt.

De introductie van de entreeopleiding vloeit voort uit Focus op Vakmanschap en past bij de visie van MBO Amersfoort: wij willen toegankelijk onderwijs bieden. Onze belanghebbenden, zoals vmbo- en vso-scholen, praktijkonderwijs en de gemeente Amersfoort, zijn er blij mee dat MBO Amersfoort drempelloos onderwijs aanbiedt. Wij bieden kansen aan jongeren zonder diploma en verbeteren daarmee hun toekomstperspectief. Uit de JOB light-enquête zal blijken hoe tevreden nieuwe studenten over entree zijn. U leest meer over de entreeopleidingen in paragraaf 7.3.

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

Op het mbo leer je niet alleen een vak, maar ook taal en rekenen. Taal- en rekenvaardigheden zijn essentieel om op passend niveau een opleiding te kunnen volgen, goed te functioneren op de

werkvloer en in het dagelijks leven. Wat doet MBO Amersfoort om de taal- en rekenvaardigheden van studenten te versterken?

#### *Generieke leerlijnen en professionalisering*

Bij de herziene opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur hebben we de generieke leerlijnen in gebruik genomen die we eerder ontwikkelden voor Nederlands (voor niveau 1-4), rekenen (voor niveau 1-4) en Engels (voor niveau 3 en 4). De professionalisering van onze docenten op dit terrein is volop doorgegaan. Het is de bedoeling dat alle rekendocenten rekendidaktiekscholing krijgen.

#### *Zomerschool voor taal en rekenen*

We hebben in 2016 opnieuw een zomerschool georganiseerd met lessen Nederlands, Engels, Duits en rekenen. Hieraan namen 59 studenten deel. Onze eigen docenten hebben de lessen tijdens de zomerschool verzorgd. Een stagiaire van de Universiteit Utrecht heeft onderzoek gedaan naar de zomerschool. Zij constateert: 'De zomerschool is voor veel studenten zeer waardevol. Over het algemeen kijken studenten positief terug op de zomerschool: zo zouden ze deze aanraden aan anderen en zijn ze tevreden over hun keuze voor het volgen van de zomerschool. De zomerschool blijkt in het bijzonder geschikt voor aankomende mbo-studenten.' De resultaten van dit onderzoek gebruiken we bij de opzet van de zomerschool in 2017.

#### *Taal- en rekencentrum*

Sinds 2014 heeft de School voor Techniek een taal- en rekencentrum, waar studenten terecht kunnen met vragen en waar ze hulp kunnen krijgen om op het vereiste niveau te komen.

#### *Onze plannen voor 2017*

Voor 2017 hebben we de volgende plannen op het gebied van taal en rekenen:

- We voeren een onderzoek uit naar Nederlands als tweede taal (NT2). Binnen dat onderzoek bekijken we of het aanbod Nederlands voor anderstalige studenten binnen een entreeopleiding voldoende is om hen succesvol te laten doorstromen naar niveau 2.
- We monitoren hoe de invoering van de herziene opleidingen verloopt, en daarmee ook hoe de generieke leerlijnen voor taal en rekenen bevallen. Dat doen we eenmaal per periode. Op basis van de resultaten passen we het onderwijs zo nodig aan.
- Ons plan om op meer locaties rekencentra in te richten, hebben we bijgesteld. In 2017 werken we het idee uit om taal- en rekenondersteuning digitaal aan te bieden.

#### ***Loopbaan en Burgerschap***

In 2015 hebben wij een generieke leerlijn Burgerschap en een generieke leerlijn Studieloopbaanbegeleiding ontwikkeld. Sinds 1 augustus 2016 volgen de nieuwe studenten van alle opleidingen deze leerlijnen. We volgen nauwlettend hoe deze generieke leerlijnen in de praktijk bevallen.

#### ***Vakwedstrijden***

In vervolg op ons excellentieplan organiseren scholen vakwedstrijden voor studenten. De vakwedstrijden dagen studenten uit het beste uit zichzelf naar boven te halen en zo te excelleren. De Hotelschool heeft in 2016 wedstrijden voor drie opleidingen georganiseerd: Gastheer/-vrouw, Kok en Manager/ondernemer horeca. Een van de studenten van de opleiding tot gastheer/-vrouw is Nederlands kampioen geworden en heeft in december meegedaan aan de Europese vakwedstrijd in Zweden. In 2017 organiseren meer scholen vakwedstrijden voor hun studenten.

#### ***Versterking van de beroepspraktijkvorming***

Om tot een gedegen bpv-verbeterplan te komen, heeft MBO Amersfoort in oktober aan studenten en praktijkopleiders gevraagd hoe tevreden zij zijn over de bpv. De scholen zijn aan de slag gegaan om de tevredenheid over de voorbereiding op en begeleiding tijdens de bpv verder te verhogen. In 2017 kijkt MBO Amersfoort opnieuw naar de tevredenheid om te bepalen of deze is toegenomen.

### **5.3 Begeleiding en zorg**

Begeleiding is een kwaliteitskenmerk van ons onderwijs. Een goede pedagogische relatie student-docent vinden wij essentieel als basis voor de ontwikkeling van de student. De begeleiding is erop gericht elke student succesvol te laten zijn en succes te laten ervaren in zijn onderwijsloopbaan. Met

een gedifferentieerd pakket extra begeleiding spelen we in op de diversiteit binnen de populatie studenten, hun persoonlijke leervragen en begeleidingsbehoeften.

Een van de drie merkwaaarden van MBO Amersfoort is *toegankelijk*. Dit betekent dat studenten met uiteenlopende onderwijs- en begeleidingsvragen welkom zijn. We verbinden ons aan alle ingeschreven studenten en zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van aanmelding tot uitstroom. Dit vraagt competenties van alle betrokkenen in het onderwijs en faciliteiten om de wensen en ambities van studenten te helpen realiseren. In onze communicatie met de student zijn we helder over de wederzijdse verwachtingen. Daarnaast geven we aan dat we als onderwijsinstelling onze begeleiding richten op begeleiding die de onderwijsloopbaan stimuleert en ondersteunt. Voor schooloverstijgende begeleiding verwijzen we studenten naar partners binnen regionale netwerken waarvan wij deel uitmaken.

### ***Interne begeleidingsstructuur***

Onze interne begeleidingsstructuur omvat:

- studieloopbaanbegeleiding;
- schoolmaatschappelijk werk;
- verzuimbeleid.

### ***Studieloopbaanbegeleiding***

Iedere student heeft een eigen studieloopbaanbegeleider (slb'er). Deze slb'er is het eerste aanspreekpunt bij begeleidingsvragen. Is er meer begeleiding nodig, dan verwijst de slb'er de student door naar een studentenadviseur. Deze bepaalt samen met de student welke hulp hij of zij nodig heeft en samen maken ze een plan van aanpak. Studentendienstverlening biedt allerlei hulpprogramma's, zoals faalangstraining en planningstraining. Stopt de student toch met zijn studie? Dan bieden wij een zogeheten *14U-traject* aan, waarmee de student zich kan heroriënteren. Wij proberen hem of haar hiermee nieuw perspectief te bieden en voor het onderwijs te behouden.

### ***Schoolmaatschappelijk werk***

Schoolmaatschappelijk werk kopen wij in van Stichting Onderwijs Voorrang Eemland (SOVEE). Meer hierover leest u in paragraaf 5.4.

### ***Verzuimbeleid***

Iedereen is weleens door ziekte of omstandigheden verhinderd om naar school of de praktijkles te gaan. Maar we willen voorkomen dat verzuim ertoe leidt dat een student stopt met de opleiding. Verzuim is vaak een signaal en vraagt om actie. We missen een student als deze er niet is. De slb'ers houden verzuim daarom nauwlettend in de gaten en proberen snel te achterhalen wat erachter schuilt. Elk onderwijsteam heeft een eigen verzuimmedewerker. Deze verzorgt ook de verzuimmeldingen aan DUO. We werken nauw samen met de leerplichtambtenaar en het Regionaal Meld- en Coördinatiepunt. Bij regelmatig verzuim door ziekte verwijst de slb'er een student naar onze eigen schoolarts. Dankzij deze maatregelen houden we grip op aanwezigheid.

### ***Voortijdig schoolverlaten***

De aanpak van voortijdig schoolverlaten (vsv) staat al veel jaren op de agenda van het ministerie van OCW, van gemeenten en van vo- en mbo-scholen. MBO Amersfoort wil vsv zo veel mogelijk beperken. We zijn goed op weg: de afgelopen jaren is het percentage vsv'ers op onze school sterk gedaald. Wij pakken vsv zowel zelfstandig als in regionaal verband aan.

### ***Maatregelen tegen voortijdig schoolverlaten***

Met studieloopbaanbegeleiding, schoolmaatschappelijk werk en verzuimbeleid proberen wij vsv tegen te gaan. Daarnaast hebben wij enkele speerpunten:

- Wij volgen studenten die overstappen naar een andere studie, om te controleren of ze de overstap daadwerkelijk maken.
- We voeren een exitgesprek als een student met de opleiding stopt. We vragen door naar de reden en bieden alternatieven. Onze administratieve processen op dit gebied zijn aangescherpt, waarbij de directeur controleert of aan alle voorwaarden voor uitschrijving is voldaan.
- Als een student na het behalen van niveau 1 niet verder kan of wil, heeft hij of zij geen startkwalificatie (minimaal mbo-niveau 2). De student telt dan als voortijdig schoolverlater tenzij hij of zij vóór 1 oktober een arbeidscontract krijgt van ten minste twaalf uur per week. We begeleiden studenten zo veel mogelijk naar een baan

- Er zijn niet altijd voldoende leer-werkplaatsen voor alle studenten die zich aanmelden voor een bbl-opleiding. Wij stimuleren deze studenten om met een bol-opleiding te beginnen en bieden ze een bbl-plaats aan zodra die beschikbaar is. Of we proberen hen te begeleiden naar een baan.

#### *Regionale samenwerking*

Wij werken samen met scholen, gemeenten en onderwijsverwante organisaties in de regio Amersfoort om vsv terug te dringen. We ontwikkelen projecten en instrumenten die in samenhang vsv kunnen voorkomen. Zo wordt de overgang van vmbo-scholieren naar het mbo gemonitord, zodat geen leerling op weg naar het mbo tussen wal en schip raakt. Verschillende scholen stemmen hun verzuimaanpak op elkaar af. En er zijn afspraken over de samenwerking met partijen buiten de school als een student zorg nodig heeft die de school zelf niet biedt. Zo biedt ATC ambulante begeleiding voor studenten met leer- en gedragsproblemen. De Kleine Prins doet dat voor studenten met een fysieke beperking, handicap of chronische ziekte. De Aurisgroep verzorgt trainingen en workshops voor docenten, slb'ers en bpv-medewerkers, bijvoorbeeld hoe om te gaan met studenten met autisme.

#### *Prestaties en doelen voortijdig schoolverlaten*

Voorlopige cijfers laten zien dat vsv in 2016 met 0,5 procent is afgenomen ten opzichte van 2015. Vsv is een belangrijk thema, dat we in samenhang bekijken. We blijven inzetten op onderwijskwaliteit, met als positief neveneffect een afname van vsv. We hebben de doelen voor vsv uitgewerkt in het kwaliteitsplan voor het ministerie van OCW. Ook stellen we elk jaar in maart een jaarplan vsv op met onze convenantpartners in de regio.

## **5.4 Passend onderwijs**

Passend onderwijs voor het mbo vloeit voort uit de Wet passend onderwijs die sinds augustus 2014 van kracht is. Passend onderwijs staat bij MBO Amersfoort voor maatwerk in het onderwijs: voor elke student een passend onderwijs traject met waar nodig extra ondersteuning.

#### *Onze visie op passend onderwijs*

De kern van onze visie op passend onderwijs is dat wij uitgaan van de behoefte van de student, zodat deze succesvol is in de onderwijsloopbaan. Ons doel is om te zorgen voor optimale leersituaties voor studenten en om faciliteiten te bieden aan studenten die belemmeringen ondervinden in het onderwijs. Elke student kan rekenen op persoonsgerichte begeleiding. Belangrijke ingrediënten zijn daarbij de pedagogische relatie tussen student en docent, maatwerk in de klas en goede studieloopbaanbegeleiding.

Hoe wij passend onderwijs bieden aan studenten die extra begeleiding nodig hebben, beschrijven wij in het kaderdocument *Begeleiding bij MBO Amersfoort*, dat is vastgesteld in november 2016.

#### *Hoe organiseren wij passend onderwijs?*

Wij organiseren passend onderwijs op twee niveaus:

- *Basisbegeleiding*  
Wij bieden iedere student basisbegeleiding op het gebied van studieloopbaan, leren, stage of werk, toetsing en examinering. Ook bieden wij maatwerk, zoals taal- en rekenhulp voor studenten met dyslexie en dyscalculie, en extra coaching. We onderscheiden hierin vijf vormen:
  - *Aandacht*  
Studenten die dat nodig hebben, krijgen bijvoorbeeld een extra coachingsgesprek, extra begeleiding voor en tijdens de bpv, of een individueel loopbaangesprek.
  - *Examinering*  
Zo nodig krijgen studenten bijvoorbeeld extra examentijd, aangepaste examens of specialistische externe ondersteuning tijdens examens, zoals een doventolk.
  - *Didactische ondersteuning inclusief materialen*  
Wij plaatsen bijvoorbeeld kwetsbare leerlingen in kleinere klassen, bieden extra lessen taal en rekenen, en verzorgen specialistische onderwijsmaterialen voor studenten met een beperking.
  - *Fysieke omgeving*  
Wij zorgen onder meer voor een veilige omgeving in en rond onze onderwijsgebouwen en zorgen ervoor dat de gebouwen toegankelijk zijn voor studenten met een beperking.

- *Extra begeleiding*  
Heeft een student een beperking of handicap die om meer begeleiding of andere faciliteiten vraagt? Dan leggen wij de begeleiding vast in een individueel begeleidingsplan, als bijlage van de onderwijsovereenkomst. Het gaat bijvoorbeeld om:
  - advies en hulp bij complexere vragen over leren, gedrag, beperkingen of chronische ziekte;
  - extra begeleiding bij stage;
  - schoolmaatschappelijk werk;
  - didactische hulpmiddelen bij specifieke beperkingen.

*Wie biedt de begeleiding op het gebied van passend onderwijs?*

Verskillende interne en externe betrokkenen bieden begeleiding:

- *Docenten en slb'ers*  
De onderwijsteams en slb'ers verzorgen de basisbegeleiding. Zo nodig schakelen zij Studentendienstverlening in.
- *Studentendienstverlening*  
Studentendienstverlening (Sdv) ondersteunt docenten en slb'ers om begeleiding in de klas te bieden. Dit gebeurt door studentenadviseurs en de specialist leer- en gedragsproblemen. Sdv heeft onder meer kennis in huis van de frequentste leer- en gedragsproblemen en sociaal-emotionele problematiek.  
Sdv heeft daarnaast een uitgebreid ondersteuningsaanbod voor studenten. Dit kan gaan om extra individuele gesprekken met een studentenadviseur, maar ook om specifieke trajecten, zoals trainingen op het gebied van faalangst en planning; extra begeleiding bij specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld om studenten stagevaardiger te maken; schoolmaatschappelijk werk en advies en hulp bij complexere vragen van studenten.  
Het team Centrale Intake van Sdv voert gesprekken met studenten die ongediplomeerd instromen of die een specifieke begeleidingsbehoefte hebben. Een specialist van Sdv onderzoekt die begeleidingsbehoefte verder en adviseert onderwijsteams. In een specialistenteam worden de complexe begeleidingsvragen besproken.
- *Externe begeleiding*  
Zo nodig verwijst Sdv studenten naar professionals van externe organisaties.

Studenten en hun ouders/verzorgers informeren wij in onze opleidingsgids en op onze website over de begeleiding en ondersteuning die wij bieden. De opleidingsgids is via internet voor iedereen toegankelijk.

*Begeleiding en ondersteuning in 2016*

In de volgende tabel leest u welke begeleiding en ondersteuning wij in 2016 boden, wie de begeleiding verzorgden en welke middelen we hiervoor inzetten.



<b>Begeleidingsactiviteit Aantal</b>	<b>Door wie</b>	<b>Budget</b>
<b>Onderwijsteam</b>		
Maatwerk in de klas, ondersteuningsprogramma's, slb-coaching, faciliteiten voor examinering, bijvoorbeeld bij dyslexie	Docenten, slb'ers, Sdv	Passend Onderwijs
Slb-begeleiding studenten met een specifieke ondersteuningsvraag (beperking, chronische handicap)	Slb'ers	Passend Onderwijs
<b>Studentendienstverlening</b>		
Coaching bij werk en stage, programma stagevoorbereiding en -oefening (Stagevaardig)	Docenten Entree, projectleider, Sdv	Programmamiddelen
Activiteiten no-show (167 studenten), extra gesprekken en begeleiding studentenadviseurs bij verzuim en warme overdracht bij vsv	Sdv	Programmamiddelen
Begeleiding combi leren, studieplanning, zorg (Pitstop), individueel (141 studenten) en groepsgewijs (18 groepen) Advies in extern zorgteam met hulpverlening via gemeente Inkoop externe trajecten voor coaching en begeleiding	Sdv SOVEE ATC Match Kiyoco	Plusvoorziening
Inkoop extern schoolmaatschappelijk werk, coaching en casemanagement	SOVEE (0,3 fte)	Schoolmaatschappelijk werk
Externe ambulante begeleiding leren en gedrag, fysiek, gehoor- en taalontwikkeling	ATC (42 studenten) De Kleine Prins (3 studenten) Aurisgroep (1 student) Bartimeus (1 student)	Passend Onderwijs
Advisering en training docenten/slb'ers bij aanpak in de bpv	Sdv advisering en begeleiding voor docenten kappersopleiding	Passend Onderwijs

### *Vooruitblik op 2017*

In 2017 besteden we opnieuw aandacht aan het professionaliseren van docenten en docententeams, zodat zij goed kunnen omgaan met verschillende doelgroepen. Daarnaast gaan wij in gesprek met alle onderwijsteams over het kaderdocument *Begeleiding bij MBO Amersfoort*. Aan de hand van de gesprekken brengen we in kaart welke stappen we in schooljaar 2017-2018 bij de implementatie van onze visie op begeleiding moeten zetten. Daarnaast ontwikkelen wij onze arrangementen verder op het gebied van passend onderwijs.

## **5.5 De onderwijsinspectie**

In de afgelopen jaren onderzocht de Inspectie van het Onderwijs (hierna: *Onderwijsinspectie* of *inspectie*) eens in de drie jaar onze instelling. Dit onderzoek heette *Staat van de Instelling*. Het doel ervan was om de stand van de kwaliteitsborging van de instelling te bepalen en de risico's voor de onderwijskwaliteit in te schatten. De laatste keer dat dit onderzoek plaatsvond bij MBO Amersfoort, was in 2014. Naast positieve resultaten kwamen hieruit verbeterpunten naar voren waaraan wij sindsdien hebben gewerkt. In deze paragraaf leest u meer over deze onderwerpen. Ook lichten wij toe hoe we ons voorbereiden op het inspectieonderzoek dat in 2017 plaatsvindt.

### ***Verbetering van de kwaliteitszorg***

Kwaliteitszorg vinden wij van het grootste belang. Voor kwaliteitsborging heeft de Onderwijsinspectie ons een voldoende gegeven. En wij blijven ons ontwikkelen.

#### *Wat hebben wij bereikt in 2016?*

In 2016 hebben wij de volgende strategische tussendoelen voor kwaliteitszorg bereikt:

- We hebben een visie op kwaliteit en kwaliteitszorg ontwikkeld en besproken.
- Binnen de verschillende geledingen van MBO Amersfoort werken we volgens de *plan-do-check-act*-cyclus (PDCA-cyclus).
- Kwaliteitszorg was onderwerp van een workshop tijdens een instellingsbrede kennisbijeenkomst in maart 2016.

Daarnaast hebben wij in 2016 het volgende gedaan om de kwaliteitszorg op een hoger plan te brengen:

- We hebben alle bij de examinering betrokken medewerkers bijgeschoold op hun taken en verantwoordelijkheden binnen onze examenarchitectuur.
- We hebben twee periodieke metingen ontwikkeld om zicht te houden op de kwaliteit:
  - We brengen in kaart hoe studenten en praktijkopleiders oordelen over de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming.
  - In de jaren waarin er geen JOB-monitor wordt afgenomen, meten wij zelf de tevredenheid van onze studenten; zie paragraaf 5.6.
- Het team Compliance & Audit heeft een stevige basis in onze organisatie. Het team heeft hogere ambities gesteld dan het voorgaande jaar en in dat verband meer audits uitgevoerd. Deze audits brengen de stand van zaken in beeld, bijvoorbeeld de kwaliteit van een opleiding of van een bepaald proces.
- Onze kwaliteitscoördinatoren zijn geschoold als basisauditor. Zij nemen deel aan de audits van het team Compliance & Audit. Een voordeel hiervan is dat zij goede voorbeelden die zij tijdens audits tegenkomen, kunnen meenemen naar hun eigen cluster. Clusters leren hierdoor van elkaar.
- We hebben een portefeuillehoudersoverleg kwaliteit ingesteld. Onder leiding van het betreffende cvb-lid overleggen twee directeuren en het team O&O maandelijks over dit onderwerp.

#### *Wat zijn onze doelen voor 2017?*

Voor 2017 staan de volgende strategische tussendoelen op de agenda:

- De PDCA-cyclus blijft een belangrijk onderwerp.
- We voeren een systeem van monitoring in op basis van door ons benoemde kwaliteitsindicatoren.
- We stimuleren actieve kennisdeling door onze medewerkers, zowel tussen medewerkers onderling als met studenten en vertegenwoordigers van bedrijven waarmee we samenwerken.
- We gaan met belanghebbenden in gesprek over wat we goed doen en wat er beter kan. Bovendien geven we ze een stem in het beleid van MBO Amersfoort.

- Staven en diensten vragen systematisch aan hun interne klanten of ze tevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening.

Daarnaast hebben we de volgende plannen op het gebied van kwaliteitszorg:

- We versterken het leiderschap van al onze leidinggevenden om daarmee de resultaten binnen onze organisatie te verbeteren.
- We versterken de kwaliteitscultuur, het eigenaarschap en de professionaliteit van alle medewerkers.

### **Rapportage vervolgonderzoek Onderwijsinspectie**

De standaardprocedure is dat de Onderwijsinspectie een jaar na de Staat van de Instelling onderzoekt of de punten waarop een instelling onvoldoende scoorde, zijn verbeterd. Dat is in 2015 gebeurd. In 2016 ontvingen wij de rapportage van de inspectie. In de tabel 5.1 leest u de uitslag. Kwaliteitsborging op instellingsniveau beoordeelde de Onderwijsinspectie als voldoende.

<b>Opleiding</b>	<b>Onderzocht onderdeel</b>	<b>Uitslag</b>
Juridisch medewerker, bol 4 (crebo 94891)	onderwijsproces examinering en diplomering kwaliteitsborging	voldoende voldoende onvoldoende
Schoonheidsspecialist, bol 3 (crebo 95746)	examinering en diplomering naleving wettelijke vereisten	voldoende voldoet
Sociaal-maatschappelijk dienstverlener, niveau 4 (crebo 92670)	opbrengst	voldoende
Sport en bewegen, niveau 3 (crebo 91390 en 95280)	opbrengst	voldoende
Verkoopspecialist, niveau 3 (crebo 90383 en 90385)	opbrengst	onvoldoende
Sociaal-cultureel werker, niveau 4 (crebo 91370)	opbrengst	onvoldoende

*Tabel 5.1 Uitkomsten van het vervolgonderzoek van de Onderwijsinspectie*

We analyseerden de oorzaken van de drie onvoldoendes en formuleerden een verbeterplan.

### **Vorbereiding inspectieonderzoek 2017**

In 2015 onderzocht de inspectie de opleiding Detailhandel. Het rapport daarover, dat we in 2016 ontvingen, gaf aanleiding om een verbeterplan op te stellen. Het resultaat hiervan wordt onderzocht tijdens het inspectieonderzoek in 2017. De onderwijsinspectie heeft met ingang van 2017 een nieuw waarderingskader ingevoerd. Het team Compliance & Audit en het team O&O hebben bekeken wat dit nieuwe kader betekent voor MBO Amersfoort. Bij onze voorbereiding op de komende onderzoeken spelen we daarop in.

## **5.6 Studentenwaardering**

De JOB-monitor is een tweejaarlijks onderzoek naar de studentenwaardering in het beroepsonderwijs. In 2016 is dit onderzoek gehouden. Net als in 2014 hebben wij onze studenten gestimuleerd om deel te nemen aan dit onderzoek, door hen in staat te stellen de enquête onder leiding in te vullen. Dit levert een groeiende respons op. In 2016 vulde 52 procent van onze studenten de enquête in. In 2014 was dit 48 procent. De resultaten geven dus een betrouwbaar beeld van hoe onze studenten denken over MBO Amersfoort.

### **Resultaten van de JOB-monitor**

Bij het beoordelen van de uitkomst van de JOB-enquête vinden we twee zaken belangrijk: dat we ten minste gelijke tred houden met het landelijk gemiddelde en dat we minimaal een 3 scoren op een schaal van 1 tot 5 – ook als het landelijk gemiddelde lager is. De resultaten laten zien dat MBO Amersfoort zich over de volle breedte goed verhoudt tot het landelijk gemiddelde. Een aandachtspunt is voor ons de lage waardering van het rooster. Op dit punt scoren wij 2,8, terwijl het landelijk gemiddelde 3,0 is. Dat willen we verbeteren. We scoren erg goed op het terrein van veiligheid (4,0).

Vergeleken met het landelijk gemiddelde vinden studenten bij ons een rustige omgeving om te studeren.

### ***Eigen meting: JOB light***

In de jaren waarin er geen JOB-monitor wordt afgenomen, meten wij met ingang van 2017 intern de waardering van onze studenten over MBO Amersfoort. Onze vragenlijst sluit nauw aan bij de JOB-monitor, zodat we de resultaten goed met elkaar kunnen vergelijken. We noemen ons onderzoek de *JOB light*. Dankzij de toevoeging van JOB light beschikken we jaarlijks over sturingsinformatie, waardoor we sneller op ontwikkelingen kunnen inspelen.

### ***Eigen meting: beroepspraktijkvorming***

In het najaar van 2016 hebben we studenten specifiek gevraagd naar hun waardering van de beroepspraktijkvorming. Ruim 1100 studenten hebben hun mening gegeven. Op een schaal van 1 tot 5 liggen de gemiddelde scores tussen 3,1 en 3,9. Het meest tevreden zijn onze studenten over de begeleiding in het leerbedrijf en de mogelijkheden om doelen te behalen. Het minst tevreden zijn ze over het bpv-werkboek dat ze gebruiken.

### ***Wat doen wij met de resultaten?***

De informatie over studentenwaardering vindt haar weg in de organisatie via de teamplannen die we jaarlijks opstellen. De scores op de eigen meting over de beroepspraktijkvorming hebben we gebruikt bij het opstellen van een verbeterplan bpv. Dat plan helpt ons in de komende twee jaar de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming te verhogen.

## **5.7 Examinering**

Om de kwaliteit van de examinering steeds beter te borgen, zetten de examencommissies van MBO Amersfoort hun ingezette activiteiten zorgvuldig voort.

### ***Resultaten in 2016***

- *Procesarchitectuur examinering*  
MBO Amersfoort gebruikt de procesarchitectuur examinering (PE) voor communicatie met alle examenfunctionarissen. De PE bevat alle documenten en procedures die relevant zijn voor examinering, zoals wet- en regelgeving, beleidsnotities, handreikingen voor examenconstructeurs, formats en landelijke beleidsnotities.
- *Rollen en verantwoordelijkheden rond examinering*  
In het voorjaar van 2016 hebben we alle bij de examinering betrokken medewerkers, van examenconstructeur tot medewerker van het examensecretariaat, bijgeschoold op hun taken en verantwoordelijkheden binnen onze examenarchitectuur.
- *Examencommissies*  
We hebben per cluster één examencommissie, onder voorzitterschap van een directeur. In totaal zijn er zes examencommissies, die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, managen en borgen van de examenprocessen in het eigen cluster. De voorzitters vormen samen de Beleidscommissie Examineren. Deze commissie brengt advies uit en doet voorstellen over examineren aan het directieteam en het cvb. De examencommissies borgen de kwaliteit van examinering. De directeur en teamleiders maken deel uit van de examencommissie, om zo de managementtaken rond examineren en diplomeren goed te kunnen uitvoeren. Met de externe leden in de examencommissies en checks door externen van de diplomadossiers waarborgen we de terechte uitgifte van diploma's.
- *Nubiko-examenapplicaties*  
Sinds schooljaar 2013-2014 gebruikt MBO Amersfoort de applicatie Nubiko Examen Constructie om het proces van het construeren en vaststellen van examens te sturen en te monitoren. De applicatie Nubiko Examen Logistiek zetten we in voor de logistieke organisatie van centrale examens. In 2016 heeft MBO Amersfoort in samenwerking met drie andere roc's en Nubiko een applicatie ontwikkeld om de zelfontwikkelde examens extern te verantwoorden. Examens worden daarbij steekproefsgewijs beoordeeld door een ad random toegewezen externe beoordelaar van een ander roc.
- *Nubiko Examenplatform*  
Voor het uitwisselen van examens keuzedelen, examenopdrachten voor kaderexamens en zelfontwikkelde taalexamens heeft MBO Amersfoort in samenwerking met vier andere roc's en in

afstemming met veel roc's door het hele land een opzet uitgewerkt voor het Nubiko Examenplatform. Hierbij heeft zorgvuldige afstemming plaatsgevonden met onder andere de MBO Raad.

### ***Examens voor de herziene opleidingen***

De invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur heeft als gevolg dat we voor ongeveer 145 herziene opleidingen examens moeten inkopen of ontwikkelen. We informeren studenten over hun examens via de examen-diplomaplannen. De examinering van de keuzedelen is een punt van aandacht. Voor veel keuzedelen zijn er geen examens beschikbaar bij examenleveranciers. Daarom heeft MBO Amersfoort de samenwerking gezocht met andere roc's, zodat we via het Nubiko Examenplatform producten kunnen uitwisselen.

### ***Plannen voor 2017***

De centrale examens Nederlands, rekenen en Engels organiseren we voor de hele organisatie. In aanvulling daarop hebben we in 2016 een pilot uitgevoerd voor het centraal organiseren en afnemen van instellingsexamens taal. Dit betrof het organiseren van examens Schrijven Nederlands bij enkele opleidingen. In 2017 breiden we dat uit naar alle opleidingen en voeren we een pilot uit met Spreken en Gesprekken voeren Nederlands. Hiervoor stellen we in 2017 een centrale examenorganisatie in, die door examencommissies gemandateerde taken gaat uitvoeren. Dat is efficiënt en verhoogt de kwaliteit deze examenprocessen. Ook stellen we in 2017 een nieuw beleidsplan op voor examinering en diplomering met de ambities voor de komende jaren.

## **5.8 Klachtenregelingen voor studenten**

Met de begeleiding die onder meer onze slb'ers bieden, streven we ernaar klachten van studenten te voorkomen. Hebben studenten toch een klacht? Dan kunnen zij terecht bij de klachtencoördinator. Deze werkt eraan om in direct overleg met de teamleiders en directeuren de klacht op te lossen, zodat de studenten niet naar de klachtencommissie hoeven.

Studenten kunnen een beroep doen op drie klachtenregelingen:

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

MBO Amersfoort deelt de klachtencommissie met MBO Utrecht. De commissie staat onder voorzitterschap van een onafhankelijke voorzitter met een juridische achtergrond.

### ***Regeling Beroep tegen Examenbeslissingen en regeling Overige Klachten***

Studenten met een klacht proberen deze op te lossen via hun docent, studieloopbaanbegeleider of de klachtencoördinator. Lukt dat niet, dan kunnen ze een klacht indienen bij de klachtencommissie. De commissie behandelt de klacht en adviseert het cvb hierover. Het cvb maakt zijn beslissing kenbaar aan de betrokkenen.

In 2016 maakte één student gebruik van de regeling Beroep tegen Examenbeslissing. Twee studenten deden een beroep op de regeling Overige Klachten. Alle klachten zijn opgelost.

### ***Klachtenregeling Ongewenst Gedrag***

Onder ongewenst gedrag rekenen wij (seksuele) intimidatie, racisme en geweld. Studenten die een klacht hebben over ongewenst gedrag, kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag van hun onderwijscluster. De vertrouwenspersoon gaat na of bemiddeling de klacht kan oplossen. Als dat niet zo is, kunnen de studenten hun klacht indienen bij de klachtencommissie. De commissie behandelt de klacht en adviseert het cvb hierover. De direct leidinggevende (directeur of teamleider) maakt in overleg met het cvb zijn gemotiveerde beslissing kenbaar aan de betrokkenen.

In 2016 deden studenten geen beroep op de klachtencommissie.

## **5.9 Tijdelijke regeling voorziening leermiddelen voor deelnemers uit minimagezinnen**

Sinds 1 september is de *Tijdelijke regeling voorziening leermiddelen voor deelnemers uit minimagezinnen* van kracht. Het ministerie van OCW trof deze regeling om te voorkomen dat een minderjarige om financiële redenen afziet van de beroepsopleiding van zijn keuze. Mbo-instellingen krijgen aanvullende middelen om de benodigde leermiddelen beschikbaar te stellen voor studenten die voldoen aan een aantal criteria die het ministerie stelt. Onze afdeling Studentendienstverlening doet de aanvragen hiervoor bij Stichting Leergeld, de instantie die beoordeelt of een student in aanmerking komt voor geld uit het noodfonds. Van deze regeling hebben in het schooljaar 2016-2017 zo'n vijftig studenten gebruikgemaakt.

## 6 Sociaal jaarverslag: onze medewerkers

Ruim 7300 studenten volgen onderwijs bij MBO Amersfoort. Ze worden ontvangen in schone en veilige gebouwen, waar ze ook terecht kunnen voor een gezonde lunch. En ze krijgen de ondersteuning die ze nodig hebben. Dat is allemaal te danken aan de ongeveer zeshonderd medewerkers van onze organisatie. Zij zijn onze kracht. Zij vormen ons visitekaartje. Receptionist of directeur, docent of facilitair medewerker: iedereen in onze organisatie doet ertoe.

Niet voor niets is een van onze merkwaarden *vakkundig*. Want alleen met vakkundig personeel kunnen wij studenten goed onderwijs bieden. En zeker in het onderwijs moet je als professional met je tijd meegaan. De studenten van nu zijn niet meer de studenten van tien jaar geleden. Denk alleen maar aan de invloed van digitalisering en sociale media. Het is belangrijk dat medewerkers en studenten elkaar blijven verstaan, en dat docenten en instructeurs over actuele vakkennis beschikken. Daarom geven we onze medewerkers – zowel onderwijzend als ondersteunend personeel – alle kansen om zich te ontwikkelen. Met onder andere een cyclus van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken stimuleren we deze ontwikkeling.

In dit hoofdstuk, dat tegelijk dient als sociaal jaarverslag, leest u wat de belangrijkste ontwikkelingen op dit gebied waren in 2016. In de laatste paragraaf vindt u de feiten en cijfers die betrekking hebben op ons personeel, voorzien van een duiding.

### 6.1 Strategische doelen voor de medewerkers

MBO Amersfoort heeft strategische doelen vastgesteld voor de medewerkers (zie ook hoofdstuk 4). Om ervoor te zorgen dat we deze doelen behalen, hebben we tussendoelen vastgesteld, zodat we stapsgewijs onze doelen aan het einde van het schooljaar 2018-2019 bereiken.

#### ***De belangrijkste doelen voor de medewerkers***

Dit zijn onze belangrijkste strategische doelen voor de medewerkers:

- Onze medewerkers hebben een stevige band met de beroepspraktijk.
- Onze medewerkers blijven zich ontwikkelen.
- Leidinggevenden voeren jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met hun medewerkers.
- MBO Amersfoort heeft voorzieningen om welzijn en gezondheid van medewerkers te bevorderen.
- Onze medewerkers onderschrijven de gedragscode van MBO Amersfoort en leven deze na.

#### ***Doelen voor de medewerkers in schooljaar 2016-2017***

In 2016 hebben we veel bereikt:

- We voeren ons nieuwe werving-en-selectiebeleid uit: voor de beroepsgerichte vakken trekken we deels docenten aan die in de beroepspraktijk blijven werken.
- We hebben instrumenten ontwikkeld en ingekocht die de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (r&o-gesprekken) ondersteunen, en bieden deze aan volgens een cafetariamodel.
- We voeren ons professionaliseringsbeleid uit en hebben een start gemaakt met de oprichting van een TOV-academie voor scholing van en deels door onze eigen medewerkers. TOV staat voor onze merkwaarden *toegankelijk*, *vakkundig* en *ondernemend*.
- Op 29 maart was er een kennisdelingsdag voor alle medewerkers van MBO Amersfoort.
- We hebben het vignet Gezonde School behaald.

Aan een aantal doelen voor het schooljaar 2016-2017 werken we nog:

- We willen dat 20 procent van het onderwijzend en ondersteunend personeel in het schooljaar 2016-2017 een relevante bedrijfsstage loopt. In 2016 heeft 10 procent dat gedaan, dus we liggen op koers.
- We ontwikkelen een portfoliovoorstel en een voorstel voor een digitaal systeem dat de r&o-cyclus ondersteunt. Na invoering kunnen we met ingang van jaarverslag 2017 rapporteren over de gevoerde r&o-gesprekken.
- Vanaf het schooljaar 2016-2017 organiseren we in het ene jaar zes kenniscafés (drie reguliere en drie XL) voor alle medewerkers en in het volgende jaar een interne kennisdelingsdag. In schooljaar 2016-2017 zijn dit de zes kenniscafés.
- O&O, P&O, BMC en ICT richten samen een digitaal systeem in dat interne kennisdeling faciliteert, op basis van beschikbare systemen binnen MBO Amersfoort.

## 6.2 Integraal gezondheidsmanagement

De gezondheid van onze medewerkers, en studenten, is een belangrijke factor in onze organisatie. Met integraal gezondheidsmanagement managen wij systematisch activiteiten die de gezondheid van mens en organisatie bevorderen. Het mes slijdt aan twee kanten: als onze medewerkers aandacht besteden aan hun eigen gezondheid, tonen zij gedrag waaraan onze studenten een goed voorbeeld kunnen nemen. Zo ontwikkelen studenten de houding die ze mede nodig hebben om in de toekomst een goede werknemer te zijn.

In het kader van integraal gezondheidsmanagement besteden wij aandacht aan:

- arbobeleid;
- verzuimbeleid;
- werkverdelingsbeleid;
- project Gezonde School.

### **Arbobeleid**

Met arbobeleid willen wij gezonde en veilige arbeidsomstandigheden scheppen. Preventie en participatie van medewerkers, management en studenten staan centraal. Het arbobeleid ligt vast in een arbobeleidsplan.

Dit waren de belangrijkste ontwikkelingen in 2016:

- We hebben de uitvoering van de maatregelen afgerond die voortvloeiden uit de Risico-inventarisatie en -evaluaties (RI&E's) van 2014. Op onze nieuwe locaties hebben we RI&E's laten uitvoeren. Op basis hiervan hebben we nieuwe plannen van aanpak gemaakt en in overleg met de leidinggevenden van deze locaties in gang gezet.
- We hebben beleid gemaakt voor het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen op alle locaties en zijn begonnen met de implementatie hiervan.
- We hebben onze bedrijfshulpverleningsplannen herzien. De afronding volgt in 2017.
- In gesprekken met leidinggevenden hebben we het belang van arbo benadrukt. Onze medewerkers hebben een voorbeeldfunctie voor studenten.

In 2017 staan de volgende zaken op het programma:

- De arbowerkgroep volgt een training vanwege aanstaande wijzigingen in de Arbowet en voor de arbocatalogus. We nodigen de or uit om hieraan mee te doen.
- We gaan verder met de uitvoering van het beleid voor het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- We voeren de plannen van aanpak uit die voortvloeien uit de laatste RI&E's.
- We laten een RI&E uitvoeren op de locatie Leusderweg. Dat is nodig vanwege de grote verbouwing in de zomer van 2016.

### **Verzuimbeleid**

Ons verzuimbeleid is gebaseerd op beheersing en preventie. We werken volgens de Wet poortwachter.

#### *Beheersing en preventie*

Uiteraard streven we naar een zo laag mogelijk ziekteverzuim. In ons verzuimmanagementsysteem registreren en monitoren we alle ziekteverzuim, met als doel het verzuim te beheersen. Het is ons beleid om bij ziekte goed te volgen hoe het met een medewerker gaat. Daarnaast besteden we aandacht aan preventie. In 2016 hebben we een derde preventiemedewerker aangesteld en hebben alle preventiemedewerkers scholing gevolgd en een examen afgelegd. We merken dat medewerkers de preventiemedewerkers goed weten te vinden. In 2017 blijven we de preventiemedewerkers onder de aandacht brengen. Zij krijgen ook een rol in de uitvoering van het beleid voor het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.

In 2016 heeft een deel van de leidinggevenden een training 'verzuimgesprekken voeren met zieke medewerkers' gevolgd. De deelnemers vonden deze training zeer waardevol. We herhalen de training, zodat ook de andere leidinggevenden deze kunnen volgen.

#### *Bedrijfsarts*

MBO Amersfoort heeft twee eigen bedrijfsartsen. Zij werken met een vast team van specialisten naar wie zij doorverwijzen, onder wie een arbeids- en organisatiepsycholoog. De bedrijfsarts zorgt ervoor dat zieke medewerkers snel een oproep krijgen voor zijn spreekuur. In het gesprek met een zieke



medewerker is de inzetbaarheid van de medewerker het uitgangspunt. De bedrijfsarts informeert de leidinggevende, zodat die weet wat er speelt, en geeft een inzetbaarheidsadvies. In 2016 hebben we de aanbesteding voorbereid van bedrijfsgezondheidszorg. In april 2017 ronden we de aanbesteding af.

#### *Uitstroom naar een arbeidsongeschiktheidsregeling*

In 2016 is één medewerker uitgestroomd naar een arbeidsongeschiktheidsregeling.

#### **Werkverdelingsbeleid**

Werkverdelingsbeleid schept de omstandigheden waaronder individuele medewerkers in de onderwijsteams hun werk goed kunnen uitvoeren. De cao die in augustus 2014 is ingegaan, legt de verantwoordelijkheid voor de werkverdeling nadrukkelijk bij de teams. In onze huidige cao (ingangsdatum 1 juli 2016) is dit bekrachtigd. De teamleden kunnen in overleg met hun leidinggevende aan het eind van het schooljaar een taakverdeling maken voor het nieuwe schooljaar. Dat medewerkers zelf de regie hebben over de taakverdeling, komt het werkplezier, eigenaarschap en daarmee de duurzame inzetbaarheid ten goede.

In 2016 hebben we een eerste evaluatie via vragenlijsten gehouden en de uitkomsten besproken met teamleiders en directeuren. We hebben opnieuw alle relevante procedures, regelingen en kaders onder de aandacht gebracht, en de mogelijkheid voor ondersteuning geboden.

In 2017 evalueren we het werkverdelingsbeleid opnieuw; dit keer door interviews van teamleiders en -leden. Zo kunnen zij meer achtergrondinformatie geven. De uitkomsten bespreken we in februari 2017. De plannen voor de start van het nieuwe schooljaar liggen al klaar en het werkverdelingsbeleid maakt daar nadrukkelijk deel van uit.

#### **Project Gezonde School**

MBO Amersfoort wil graag een gezonde school zijn: we vinden het belangrijk dat onze medewerkers en studenten zich fit en actief voelen, we willen hun vitaliteit bevorderen. Dat pakken we projectmatig aan.

#### *Activiteiten in 2016*

Meer bewegen, gezonder eten en gezondheid monitoren zijn de speerpunten van het project Gezonde School.

- *Meer bewegen*  
Het schooljaar 2016-2017 ging traditiegetrouw van start met een activiteitenmiddag voor alle medewerkers op onze Fit Academie Bokkeduinen. Ons personeel kan gratis sporten bij de Fit Academie. Daarnaast waren er verschillende kleinschalige initiatieven om medewerkers meer te laten bewegen, zoals deelname aan de Amersfoortse Kerstmannenloop. In de kerstattentie voor de medewerkers was het aanbod opgenomen om drie keer te trainen onder begeleiding van een personal trainer. Hiervan hebben diverse collega's gebruikgemaakt.
- *Gezonder eten*  
Tijdens de activiteitenmiddag aan het begin van het schooljaar waren er workshops over gezonde voeding. Ook hebben we een kenniscafé over voeding georganiseerd en voorbereidingen getroffen om het vignet van het project Gezonde School op het gebied van voeding te verwerven.
- *Gezondheid monitoren*  
In de Fitweek kregen medewerkers de gelegenheid om een beknopte gezondheidscheck te doen. Er waren ook medewerkers van de Fit Academie aanwezig, die mensen motiveerden om begeleid te gaan sporten als de resultaten van de test daartoe aanleiding gaven.

#### *Doelen voor 2017*

In 2017 willen wij de volgende doelen bereiken voor het project Gezonde School:

- We ronden de aanvraag af van het vignet op het gebied van voeding.
- Het schooljaar 2017-2018 trappen we opnieuw af met een activiteitenmiddag voor medewerkers.
- We stimuleren medewerkers om aan sportieve activiteiten mee te doen, zoals de marathon van Amersfoort. Als daar vraag naar is, bieden we ook ondersteuning. We kunnen bijvoorbeeld een looptraining organiseren, of loopmaatjes met elkaar in contact brengen.

### 6.3 Wachtgeldvoorziening / beheersing uitgaven uitkeringen na ontslag

MBO Amersfoort streeft naar een moderne en professionele vorm van goed werkgeverschap. Dit impliceert een bepaalde in- en uitstroom van tijdelijke medewerkers. In het geval van een vacature verlenen we bij gebleken geschiktheid voorrang aan onze WW'ers die een aanbeveling van een leidinggevende hebben gekregen. In de praktijk zet P&O zich in om de WW'ers die na enige tijd zelf nog geen werk hebben gevonden, te begeleiden. Waar nodig schakelen we externe hulp in.

MBO Amersfoort heeft een wachtgeldvoorziening. In 2016 is aan een beperkte groep wachtgeld uitgekeerd. Het gaat om zestien mensen, van wie vijf uit de periode van onze rechtsvoorganger komen. Mensen krijgen een getuigschrift bij vertrek. In de jaarrekening is nadere informatie te vinden over de wachtgeldvoorziening.

### 6.4 Professionalisering

MBO Amersfoort is een lerende onderwijsorganisatie met continue aandacht voor ontwikkeling. We verwachten van onze medewerkers dat zij hun vakmanschap, de onderwijsvraag van de student, het organisatiebelang en de vraag van onze partners weten te combineren en dat zij verantwoordelijkheid naar zich toe trekken. Dat vraagt om een proactieve houding. Dit geldt zowel voor het onderwijzend als voor het ondersteunend personeel. Informatie over budget en besteding is opgenomen in de jaarrekening.

#### *Activiteiten in 2016*

Dit waren de belangrijkste professionaliseringsactiviteiten in 2016:

- De scholing van LC-docenten heeft een vervolg gekregen. Deze is bedoeld om hun rol als excellent docent, coach en/of veranderaar in de organisatie vorm te geven.
- Om de kwaliteit van de examinering te verhogen, hebben de samenstellers en assessoren van examens een training gevolgd.
- Op verzoek van diverse onderwijsteams hebben we cursussen georganiseerd om het pedagogisch-didactisch handelen te versterken. Het gaat om onderwerpen als didactische en pedagogische strategieën, klassenmanagement, lesdifferentiatie, omgaan met leer- en gedragsproblemen en sociale en digitale media in de klas. Hiermee gaan we door in 2017.
- De leidinggevendenden hebben trainingen gevolgd op de volgende gebieden: r&o-cyclus, verzuimgesprekken, financiën & bedrijfsvoering en dossieropbouw.
- Op 29 maart was er een kennisdelingsdag als aftrap voor meer kennisdeling in de organisatie.
- We hebben de bedrijfsstage ingevoerd. Dat houdt in dat medewerkers minimaal acht en maximaal veertig uur op stage gaan binnen of buiten de organisatie. Dat geldt voor zowel docenten als ondersteunend personeel. Zo zorgen we voor een frisse blik en verbinding met de praktijk.
- Er was een kenniscafé XL over onze merkwaarde *toegankelijk*. Daarover spraken we met ondernemers in De Nieuwe Stad.
- Ook waren er reguliere kenniscafés over onderwerpen als voeding en mindfulness.
- De teamleiders hielden eigen kennisdelingsbijeenkomsten.

#### *Doelen voor 2017*

Voor 2017 hebben wij op organisatieniveau onder meer deze professionaliseringsdoelen:

- We gaan verder met het centrale cursusaanbod en met de oprichting van de TOV-academie voor scholing van en door onze eigen medewerkers.
- We organiseren twee kenniscafés XL en een regulier kenniscafé.
- Diverse medewerkers van stafdiensten volgen een traject Implementatiekunst bij Pentascope, over hoe je veranderingen op een realistische manier kunt doorvoeren.

### 6.5 Functieboek

Op 1 augustus 2014 hebben we ons functieboek in gebruik genomen. In korte, generieke functiebeschrijvingen komen de merkwaarden van MBO Amersfoort tot uitdrukking. Het functieboek is een belangrijk instrument bij de werving en selectie, bij de ontwikkeling en bij de beoordeling van medewerkers. Het speelt bijvoorbeeld een rol in de jaarlijkse training voor leidinggevendenden in het

voeren van r&o-gesprekken. Ook wijzen we medewerkers op het belang van het functieprofiel in hun voorbereiding op een r&o-gesprek.

In 2016 hebben we het functieboek laten evalueren door een extern bureau, dat onze medewerkers hierover enquêteerde. De respons was ongeveer 40 procent. Het grootste deel van de respondenten is het eens met de toegewezen functie. Sommigen geven aan dat de leidinggevende het functieprofiel niet met hen heeft besproken. De leidinggevendenden vinden over het algemeen dat de functieprofielen helpen bij de r&o-gesprekken.

We hebben een procedure voor onderhoud van het functieboek. Vanwege ontwikkelingen binnen de organisatie is het de bedoeling om in 2017 een aantal functies te herzien of toe te voegen.

## **6.6 Salarismix**

Het ministerie van OCW heeft in 2009 landelijk extra middelen beschikbaar gesteld om docenten te laten doorgroeien, vooral in salaris. Deze maatregel heet de salarismix. MBO Amersfoort heeft deze opgave verbonden aan een kwaliteitsslag. Het ministerie heeft in 2016 formeel bevestigd dat wij de doelen voor de salarismix hebben bereikt. Wij blijven nu de cijfers monitoren, zodat we de gewenste salarismix behouden.

## **6.7 Medewerkerswaarderingsonderzoek**

Eens per twee jaar vindt een medewerkerswaarderingsonderzoek plaats. Het onderzoek in 2015 liet vooral positieve resultaten zien. Over de verbeterpunten hebben het cvb, de directeuren en managers in 2016 afspraken vastgelegd in de managementcontracten. In 2017 vindt een nieuw medewerkerswaarderingsonderzoek plaats.

## **6.8 Verklaring omtrent het gedrag**

Zoals eerder in dit verslag aangegeven, heeft het team C&A een audit uitgevoerd over de vog-procedure (verklaring omtrent het gedrag). De audit heeft geleid tot een aanscherping van de procedure. Alle medewerkers leveren nu voor indiensttreding hun vog in.

## **6.9 Klachtenregelingen voor medewerkers**

Medewerkers die een geschil of klacht hebben, kunnen terecht bij onze interne geschillencommissie en bij externe vertrouwenspersonen.

### ***Interne geschillencommissie***

Heeft een medewerker een conflict over de toepassing van de cao en komt hij er niet uit met zijn leidinggevende? Dan kan hij terecht bij onze interne geschillencommissie. Deze commissie brengt advies uit aan de werkgever. In 2016 zijn er geen geschillen voorgelegd aan de interne geschillencommissie.

### ***Externe vertrouwenspersonen***

Medewerkers die te maken krijgen met discriminatie, intimidatie of ongewenste intimiteiten, kunnen terecht bij twee externe vertrouwenspersonen. In 2016 hebben acht medewerkers contact opgenomen met een vertrouwenspersoon. De meldingen gingen over de stijl van leidinggeven, een onheus geachte bejegening door een collega en ongewenst gedrag tussen collega's onderling. Binnen de organisatie is hierop actie ondernomen.

## **6.10 Formatiebeleid en de feiten en cijfers**

Hoe zag de formatie van MBO Amersfoort eruit in 2016? Hoe verhiel het aantal mannen zich tot het aantal vrouwen, en het aantal vaste medewerkers tot het aantal tijdelijke medewerkers? Hoe hoog was het ziekteverzuim? In deze paragraaf vindt u de cijfers, die wij hebben voorzien van een duiding. Maar we beginnen met ons formatiebeleid.

### **Formatiebeleid**

In maart 2016 hebben we een strategisch formatiebeleid vastgesteld voor de periode 2016-2018. Daarin schetsen wij de ontwikkelingen in onze formatie voor de komende jaren. De strategische koers en de beleidsnota Financiën 2016 van MBO Amersfoort vormen hiervoor het uitgangspunt. In het strategisch formatiebeleid behandelen we onderwerpen als de getalsverhoudingen tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, tussen vaste en flexibele krachten, de verwachte uitstroom en daarmee de verwachte vacatures. Onze merkbelofte Onderwijs in Bedrijf heeft uiteraard invloed op het formatiebeleid: hoe verzorgen we zo goed mogelijk onderwijs op onze scholen en in de onderwijsbedrijven?

We verwachten in 2017, afhankelijk van de ontwikkeling van studentenaantallen, een toename van het aantal fte's in de hele organisatie en vooral voor het onderwijzend personeel. Vooral het aantal instructeurs neemt naar verwachting opnieuw toe.

Om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen, blijven we de kwalitatieve kant van werving en selectie benadrukken. We besteden veel aandacht aan de kwaliteiten van de nieuwe medewerkers die we binnenhalen en anticiperen op toekomstige vacatures. Door op tijd te beginnen met werving en selectie, willen we ervoor zorgen dat we altijd mensen met de juiste (vak)kennis in huis hebben. Het strategisch formatiebeleid bevat gegevens op organisatieniveau. In november 2016 hebben we de formatiecijfers op teamniveau opgesteld en aan de directeuren gevraagd om daar meerjarenformatieplannen van te maken. Deze plannen worden in 2017 besproken.

### **De feiten en cijfers**

De totale formatie van MBO Amersfoort en OIB samen bedraagt in 2016 558,04 fte. MBO Amersfoort en OIB hebben 715 medewerkers.

#### *Man-vrouwverhouding*

		waarvan			
formatie totaal en verhouding man/vrouw	totaal	man	%	vrouw	%
fte	558,04	260,66	47%	297,38	53%
personen	715	300	42%	415	58%

Het totale aantal fte's is gestegen ten opzichte van het aantal fte's in 2015. Dit heeft onder andere te maken met de komst van Salon de Nieuwe Stad bij OIB en toename van de studentenaantallen. Het verschil bedraagt bijna 110 fte.

#### *Man-vrouwverhouding in managementfuncties*

		waarvan		waarvan	
leidinggevende functies	totaal	man	%	vrouw	%
fte	22,4	12,6	56%	9,8	44%
personen	23	13	57%	10	43%

MBO Amersfoort heeft geen beleid voor de man-vrouwverhouding in managementfuncties: we zoeken naar de juiste persoon op de juiste plaats. In 2016 was het management als volgt verdeeld:

- cvb: een vrouw en twee mannen;
- directeuren: drie vrouwen, vier mannen;
- managers: drie vrouwen, drie mannen
- managers OIB: drie vrouwen, vier mannen.

### Verhouding tussen vaste en tijdelijke dienst

		waarvan			
verhouding fte in vaste en tijdelijke dienst	totaal	vast	%	tijdelijk	%
fte	558,04	418,79	75%	139,25	25%

Om telkens zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de actuele onderwijsvraag, zoekt MBO Amersfoort naar een goede balans tussen stabiliteit en mobiliteit. Daarvoor hebben we een flexibele schil van medewerkers nodig. Daarnaast streeft MBO Amersfoort naar een moderne en professionele vorm van goed werkgeverschap. Wij zullen maximaal gebruikmaken van de mogelijkheid om medewerkers eerst tijdelijke contracten aan te bieden, voordat we een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met hen aangaan. We verwachten daarom dat van 2017 tot en met 2018 het aantal fte's tijdelijke formatie tussen de 21 en 23 procent van het aantal fte's onderwijzend personeel zal bedragen. Dat benadert de bovengrens van wat wij wenselijk vinden.

### Verhouding tussen voltijd en deeltijd

		waarvan			
verhouding voltijd / deeltijd	totaal	voltijd	%	deeltijd	%
fte	558,04	242	43%	316,04	57%
personen	715	242	34%	473	66%

Onderwijs heeft als branche de naam dat er veel in deeltijd wordt gewerkt en dat blijkt ook uit deze cijfers. Een derde van ons personeel werkt voltijds en de rest in deeltijd. Een kleine groep medewerkers heeft een zeer beperkt dienstverband bij MBO Amersfoort. De rest heeft een dienstverband tussen 0,5 en 0,8 fte.

### Leeftijdscategorieën

			waarvan		waarvan	
leeftijdscategorie	totaal	%	man	%	vrouw	%
15 tot 25 jaar	15	2%	4	27%	11	73%
25 tot 35 jaar	122	17%	41	34%	81	66%
35 tot 45 jaar	147	21%	54	37%	93	63%
45 tot 55 jaar	234	33%	89	38%	145	62%
55 tot 65 jaar	186	26%	104	56%	82	44%
65+ jaar	11	2%	9	82%	2	18%
totaal	715	100%	301	42%	414	58%

Bij MBO Amersfoort en OIB was op 31 december 2016 40 procent van de medewerkers jonger dan 45 jaar. De uitstroom door natuurlijk verloop binnen nu en tien jaar betreft bijna tweehonderd medewerkers; zowel onderwijzend als niet-onderwijzend personeel.

Deze uitstroom in combinatie met de verwachte groei betekent dat we nieuwe medewerkers nodig hebben. Niet-onderwijzend personeel vervangen we door nieuwe medewerkers die eenzelfde functie krijgen. De combinatie van de actuele onderwijsvraag en de uitrol van de onderwijsbedrijven zal de actuele vacatures van het onderwijzend personeel telkens beïnvloeden, met name voor de beroepsgerichte vakken. We verwachten in de toekomst in de vacatures te kunnen voorzien. Door de uitstroom in de komende jaren hebben wij de mogelijkheid om de formatie te beïnvloeden. Wij investeren dan ook in een werving-en-selectiebeleid dat niet alleen kwantitatief voorziet in de behoefte, maar ook kwalitatief zorgt voor die mensen die het best denkbare onderwijs kunnen leveren.

### Onbevoegde docenten

In 2016 werden tien onbevoegde docenten aangenomen. Wanneer docenten onbevoegd zijn bij aanname starten zij direct met een traject om hun bevoegdheid te halen.

### Resultaat- en ontwikkelgesprekken

In 2016 werden resultaat- en ontwikkelgesprekken (r&o-gesprekken) ingevoerd, als vervolg op de functionerings- en beoordelingsgesprekken die voorheen plaatsvonden bij MBO Amersfoort. Uit de

monitoring blijkt dat de leidinggevenden over het algemeen met hun medewerkers r&o-gesprekken hebben gevoerd. Uitzonderingen bestaan er als er sprake is van langdurende ziekte of specifieke, bij het cvb bekende, omstandigheden.

#### *In en uit dienst in 2016*

	incl. stagiairs	excl. stagiairs
medewerkers in dienst	256	154
medewerkers uit dienst	266	137

Er zijn in 2016 154 medewerkers ingestroomd en 137 medewerkers uitgestroomd. Dit is exclusief stagiairs. Zij ontvangen wel een stagevergoeding en staan dus op de loonlijst, maar ze hebben een stageovereenkomst in plaats van een dienstverband. Het aantal in- en uitdiensttredingen is toegenomen ten opzichte van 2015. In dat jaar zijn er 136 medewerkers ingestroomd en 76 medewerkers uitgestroomd.

#### *Lengte dienstverband*

	jaar
gemiddeld alle medewerkers	8,37
gemiddeld medewerkers vast dienstverband	10,99

#### *Ziekteverzuim 2016*

ziekteverzuim 2016	2016	2015
verzuimpercentage	6,78	5,38
gemiddelde verzuimduur	17,44	17,48
meldingsfrequentie	0,99	1,01
percentage nul-verzuim	61,9	49,65

*Het verzuim is exclusief verzuim in verband met zwangerschap en bevalling.*

We zien in de organisatie een toename van verzuim onder medewerkers. Analyse van de cijfers leert ons dat deze toename vooral toe te schrijven is aan niet-werkgerelateerde omstandigheden, zoals (ernstige) langdurende ziekten. Waar er oorzaken liggen op werkgebied, streven we ernaar deze positief te beïnvloeden. Ons beleid is erop gericht mensen zo snel als mogelijk en verantwoord is terug te leiden naar hun werkplek.

## 7 Onze scholen in beeld

Wij hebben ons onderwijs georganiseerd in twaalf scholen. In onze scholen hechten we aan kleinschaligheid, aandacht voor onze studenten – onder meer door studieloopbaanbegeleiding – een positieve sfeer. Verder hechten we aan samenwerking met bedrijven en instellingen, zowel voor geschikte stageplaatsen als in verband met het curriculum en de ontwikkeling daarvan. In dit hoofdstuk vindt u per school een algemene typering, wat deze school aantrekkelijk maakt, wat de belangrijkste ontwikkelingen in 2016 waren, hoe deze school Onderwijs in Bedrijf vormgeeft en samenwerkt met andere organisaties, en wat de belangrijkste plannen zijn voor 2017. In bijlage 2 leest u per school welke opleidingen wij aanbieden en vindt u een overzicht van de belangrijkste cijfers in 2016.

### 7.1 De Dutch HealthTec Academy

De Dutch HealthTec Academy (DHTA) verzorgt kleinschalige, ambachtelijke vakopleidingen op het gebied van gezondheidstechniek en op het gebied van schoenen. Tot en met het schooljaar 2016-2017 zijn dat uitsluitend bbl-opleidingen. Al onze studenten hebben een baan en volgen daarnaast één dag per week onderwijs bij ons. De gemiddelde leeftijd is 29 jaar en 70 procent van de instromende studenten heeft een hogere vooropleiding dan is vereist. De DHTA is een professionele omgeving waarin studenten en docenten een volwassen verhouding hebben. De DHTA maakt sinds 2015 deel uit van MBO Amersfoort. Wij herkennen ons direct in de merkwaaarden *toegankelijk*, *ondernemend* en *vakkundig*. De DHTA is toegankelijk omdat we iedereen willen opleiden die een baan heeft in de branche, ook als iemand niet de benodigde vooropleiding heeft. Ondernemen is een aspect van alle opleidingen die we bieden. En vakkundigheid is de kern van onze ambachtelijke opleidingen.

#### **Wat maakt deze school aantrekkelijk?**

- Wij hebben nauwe banden met het bedrijfsleven en vakkundig personeel dat afkomstig is uit de branche.
- Kleinschaligheid zorgt ervoor dat iedere student gezien wordt.
- Wij bieden maatwerk. Omdat onze studenten zeer uiteenlopende achtergronden hebben, bekijken we voor de algemeen vormende vakken wat ieder individu nodig heeft. De een heeft alleen behoefte aan examentraining, de ander krijgt opdrachten en persoonlijke begeleiding.
- De meeste van onze opleidingen zijn uniek in Nederland.
- Er heerst een goede, professionele sfeer tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten.

#### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

2015-2016 was het eerste schooljaar dat de DHTA deel uitmaakte van MBO Amersfoort. Onze docenten ervaren veel ondersteuning van de organisatie om de kwaliteit van het onderwijs te blijven verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van examinering en bpv. We hebben hard gewerkt aan de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur. Daarbij hebben we twee belangrijke veranderingen doorgevoerd om het onderwijs aantrekkelijker te maken voor studenten en voor bedrijven die hun medewerkers een opleiding bij ons willen laten volgen: we bieden maatwerk en de gelegenheid om in februari in te stromen. We zijn begonnen met de evaluatie van het eerste jaar volgens de nieuwe kwalificatiestructuur en gaan verder met het ontwikkelen van het tweede jaar. Een belangrijke opdracht die we ons hadden gesteld, is verbetering van de bpv-begeleiding. We hebben daarom zo veel mogelijk bpv-bedrijven bezocht en feedback gevraagd aan eigenaars, praktijkbegeleiders en studenten. Dat viel in goede aarde. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in onze contacten met grotere organisaties en brancheverenigingen, om deze te betrekken bij het onderwijs dat wij ontwikkelen, zoals nieuwe bol-opleidingen. Aan welke bol-opleidingen heeft het werkveld behoefte, en bieden bedrijven daarvoor voldoende stageplaatsen? Om voldoende aansluiting te houden met de beroepspraktijk, kijken we bovendien naar nieuwe technieken die we kunnen binnenhalen in onze opleidingen. Voor Tandtechniek hebben we bijvoorbeeld 3D-printers gekocht. Het liefst halen we technieken binnen nog voordat ze gemeengoed zijn in de branche.

### **Onderwijs in Bedrijf**

In 2016 waren alle opleidingen bbl-opleidingen. Onze studenten hebben dus dagelijks te maken met de beroepspraktijk. Op school besteden we veel aandacht aan kwaliteitsbewustzijn. Het komt namelijk voor dat het ene bedrijf op een andere manier te werk gaat dan het andere. Bij ons leren studenten hoe het hoort en wat een goed product is.

### **Samenwerking met andere organisaties**

Onze belangrijkste partners zijn de bedrijven waar onze bbl-studenten werken en de brancheverenigingen. Nu we ook bol-opleidingen gaan geven, hebben we contact met de leerplichtambtenaar, omdat we leerplichtige studenten krijgen.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

- In september starten we met vier bol-opleidingen: Tandtechniek, Optiek, Orthopedische techniek en Vakbekwaam schoentechnicus. Hiernaar is vraag van studenten die nog geen baan kunnen vinden en zich wel willen bekwalificeren in deze vakken, en van bedrijven in deze sectoren, die behoefte hebben aan gekwalificeerd personeel.
- We besteden veel aandacht aan de examinering volgens de nieuwe kwalificatiedossiers, om te voldoen aan de nieuwste eisen van wetgever en om de examinering een kwaliteitsimpuls te geven.
- We investeren in een nieuw gebouw waar we onze bol-studenten praktijkervaring kunnen bieden en waar ruimte is voor nieuwe technologieën.
- We onderzoeken mogelijkheden om nieuwe opleidingen te starten.
- We investeren veel in de ontwikkeling van ons personeel. De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is hoog en de meesten van hen zijn zijinstromers. Zij willen zich graag pedagogisch-didactisch bekwalificeren, ook met het oog op de komende bol-opleidingen. Bol-studenten hebben een andere motivatie en docenten hebben een andere aanpak nodig om hen bij de les te houden. Wij komen graag aan de wens van onze docenten tegemoet.

## **7.2 De School voor Economie en Ondernemen**

De School voor Economie en Ondernemen verzorgt bol- en bbl-opleidingen voor commerciële, financiële en secretarieel-juridische beroepen en voor de detailhandel op niveau 2, 3 en 4. De niveau 2-opleidingen zijn ondergebracht bij de Entree-opleidingen; niveau 3 en 4 zitten in De Nieuwe Poort, een aantrekkelijk gebouw dat professionaliteit uitstraalt. De praktijk staat bij ons voorop. Wij brengen onze studenten niet alleen vakkennis bij, maar laten hen ook kennismaken met ondernemerschap en werken in een internationale context. Studenten leren bij ons het belang van samenwerken en een goede beroepshouding. Zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid horen daarbij. Met ons onderwijsbedrijf AdminCompany halen wij de praktijk in huis voor onze financiële opleidingen.

### **Wat maakt deze school aantrekkelijk?**

- De opleidingen zijn van goede kwaliteit en het onderwijs wordt verzorgd door deskundige en enthousiaste docenten en medewerkers.
- Studenten krijgen persoonlijke aandacht, niet alleen van hun mentor/studieloopbaanbegeleider, maar ook tijdens het loopbaanleren, dat bij ons als apart vak op het curriculum staat.
- Het onderwijs op niveau 3 en 4 vindt plaats op een mooie locatie. Het gebouw delen wij met de Hogeschool Utrecht (HU). Het samenleven met het hbo geeft studenten net dat beetje extra motivatie om zich volwassen te gedragen en stimuleert de doorstroom naar een hbo-opleiding.
- Een apart team geeft de niveau 2-leerlingen de aandacht die zij nodig hebben. Met een doorlopende leerlijn stimuleren we hen om door te stromen naar een hoger niveau.
- De binnenschoolse praktijk krijgt bij ons duidelijk vorm, onder andere met veel projectlessen. Hierdoor sluit het onderwijs goed aan bij de bpv, waardoor studenten meer leren van hun stage en beter voorbereid zijn op de beroepspraktijk.
- Wij bieden verschillende maatwerk mogelijkheden, zoals een sprintklas en tweetalig onderwijs.
- We richten ons niet alleen op onderwijs, maar ook op de persoonlijke groei van onze studenten.

### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

- Sinds het schooljaar 2016-2017 zijn onze niveau 2-opleidingen ondergebracht bij de Entree-opleidingen. We investeren veel in aantrekkelijk onderwijs met een uitstekende begeleiding. Deze studenten zijn kwetsbaar en moeten zich nog sterk ontwikkelen, bijvoorbeeld in hun



meningsvorming en hoe zij hun weg vinden in de samenleving. Als mbo-instelling hebben wij daarin een belangrijke maatschappelijke taak: naast een school zijn we ook een vormingsinstituut.

- Nadat de financiële beroepen er al eerder naartoe verhuisden, zijn sinds september 2016 alle opleidingen op niveau 3 en 4 gehuisvest in De Nieuwe Poort. Doordat de instroom van nieuwe studenten groot was, hadden we extra lokalen nodig in De Nieuwe Stad. Dat was van invloed op de start, maar inmiddels loopt alles goed.
- Op basis van de resultaten van de Staat van de Instelling zijn we in 2015 met een verbetertraject gestart voor Detailhandel. In 2016 hebben we hierover een tussengesprek gehad met de Onderwijsinspectie. Daaruit blijkt dat de inspectie vertrouwen heeft in het ingezette traject.
- We hebben een onderwijskwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij de opleiding Medewerker marketing en communicatie. Daaruit blijkt dat de opleiding van voldoende kwaliteit is. We gaan aan de slag met de verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren kwamen.
- We zijn gestart met een doorstroommodule mbo-hbo en ontwikkelen een keuzedeel doorstroom naar het hbo.
- Samen met de HU ontwikkelen we *associate degree*-trajecten. Dat zijn tweejarige vervolgopleidingen tussen het mbo en hbo in (niveau 5). We onderzoeken in welke beroepen hier vraag naar is. Het is onze bedoeling om in september 2017 te starten met *associate degree*-trajecten.
- De School voor Economie en Ondernemen heeft zich in 2015 aangemeld als opleidingsschool voor studenten van de lerarenopleiding Archimedes van de HU. Het is de bedoeling dat MBO Amersfoort binnen vier jaar een gecertificeerde keurmerkschool is. Samen met een instituutopleider van de HU werken wij aan het certificeringstraject. In 2016 hebben twee medewerkers van MBO Amersfoort het schoolopleidertraject succesvol afgerond. Daarnaast zijn er werkplekbegeleiders getraind en zijn er veel stagiairs via dit traject aan de slag.
- We zijn gestart met een tweetalige opleiding Medewerker marketing en communicatie en ontwikkelen deze verder.
- We hebben de herziening van de kwalificatiestructuur aangegrepen om uitgebreid naar de curricula van onze opleidingen te kijken en fundamentele wijzigingen door te voeren.
- We hebben veel vooruitgang geboekt met bpv. We informeren onze studenten beter en kunnen hen sneller aan een passende stageplek helpen.
- Steeds meer administratieve beroepen op niveau 2 verdwijnen. Een projectgroep onderzoekt daarom de mogelijkheden om niveau 2-opleidingen aantrekkelijk in te richten met goede uitstroomperspectieven. We willen dat onze studenten breed inzetbaar zijn en kansrijk op de arbeidsmarkt.

### **Onderwijs in Bedrijf**

We hebben in 2016 een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren naar een onderwijsbedrijf voor de School voor Economie en Ondernemen. Daaruit kwam het advies voort om met drie of vier externe partijen te starten met de ontwikkeling hiervan, met een focus op opdrachten op het gebied van marketing, communicatie en evenementen. Het is ons doel om in september 2017 te starten met het onderwijsbedrijf. Daarnaast hebben we de AdminCompany geëvalueerd en een partner gevonden die met ons onderzoekt hoe we hiervan een onderwijsbedrijf kunnen maken dat nog beter aansluit bij de beroepspraktijk.

### **Samenwerking met andere organisaties**

De samenwerking met partijen in de regio is belangrijk en intensief. We hebben bijvoorbeeld contacten met kleinere bedrijven om stageplekken te krijgen en voeren gezamenlijk projecten uit met verenigingen waarbij bedrijven zijn aangesloten. Een voorbeeld van zo'n project is de Week van het Ondernemen. Daarnaast hebben we samen met bpv-bedrijven voor diverse opleidingen evenementen georganiseerd om informatie uit te wisselen over de inhoud van het curriculum en de persoonlijke vaardigheden die studenten nodig hebben voor een succesvolle stage.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

- We halen de praktijk nog meer naar binnen in het onderwijsproces, onder meer door een nieuw onderwijsbedrijf op te richten.
- We geven de samenwerking met de HU verder vorm.
- We zorgen ervoor dat alle opleidingen van voldoende kwaliteit zijn.
- We ontwikkelen de tweetalige opleiding Medewerker marketing en communicatie verder.
- Uit het bpv-verbeterplan van MBO Amersfoort leiden we een specifiek plan af voor onze school.

### **7.3 Entree-opleidingen**

Entree-opleidingen zijn er voor studenten vanaf 16 jaar zonder diploma van het voortgezet onderwijs. Bij ons komen jongeren die het voortgezet onderwijs voortijdig hebben verlaten, jongeren uit het praktijkonderwijs en ook wel werknemers die nooit een diploma hebben gehaald en die nu via hun bedrijf of instelling bij ons een opleiding volgen. We hebben te maken met een heel diverse groep van mensen die nog niet tot bloei zijn gekomen, bijvoorbeeld door cognitieve problemen of gedragsproblemen. Wij maken onderwijs zo toegankelijk mogelijk. Ons doel is om studenten van onze niveau 1-opleidingen te laten doorstromen naar niveau 2, of om hen met de juiste werknemersvaardigheden toe te rusten op de arbeidsmarkt. Voor deze doelgroep is kennisoverdracht niet het belangrijkste; het gaat erom dat zij hun plaats vinden in de maatschappij. Wij willen onze studenten laten zien dat zij ertoe doen en dat zij hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Daarbij maken we gebruik van het netwerk om hen heen, zoals ouders/verzorgers en instellingen.

#### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- Uit de JOB-monitor blijkt dat studenten heel tevreden zijn over ons onderwijs.
- Persoonlijke aandacht en een goede begeleiding zijn belangrijke pijlers van onze opleidingen.
- Wij zorgen voor duidelijkheid en structuur.
- We bieden aantrekkelijk onderwijs op het eigen niveau van de student. Onze docenten hebben oog voor de verschillende niveaus en nemen de studenten serieus.
- Wij besteden veel aandacht aan de kwaliteit van onze docenten. We selecteren hen goed en investeren in hun professionele ontwikkeling. Een docent is niet alleen didacticus en pedagoog, maar ook gastheer of gastvrouw en verbinder. De docenten zijn sterk betrokken bij het hele traject dat een student doorloopt. Al onze docenten zijn studieloopbaanbegeleiders, dus ze voeren regelmatig gesprekken met studenten en ouders/verzorgers over de voortgang. Die structuur is belangrijk om studenten te begeleiden naar niveau 2 of de arbeidsmarkt.

#### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

- Sinds augustus 2016 bieden wij alle niveau 1-opleidingen aan onder het crebo van de entreeopleiding, met daarin zeven uitstroomprofielen. We hebben de opleidingen goed ingericht en leren van onze ervaringen in dit eerste jaar. De keuzedelen zijn een belangrijk aandachtspunt, evenals het aanbod van onderwijsbedrijven.
- We hebben doorlopende leerlijnen gecreëerd van het vso en het praktijkonderwijs in de regio naar de Entree-opleidingen. Zo vergroten we de kans op succes voor studenten die op deze manier instromen.
- De instroom van nieuwe Nederlanders is enorm toegenomen. Deze mensen hebben een grote taalachterstand. Een groep van ruim tachtig studenten volgt nu parallel aan de entreeopleiding intensief taalonderwijs. Deze mensen horen niet op niveau 1 thuis, maar kunnen pas groeien als zij de taal beheersen.
- Kwaliteitszorg is elk jaar weer belangrijk. We hebben te maken met hoge vsv-cijfers. Die proberen we zo laag mogelijk te houden, maar dat staat op gespannen voet met ons streven om zo toegankelijk mogelijk te zijn. Wij willen zo veel mogelijk studenten een kans bieden, maar sommige studenten hebben te veel problemen om de eindstreep te halen.

#### ***Onderwijs in Bedrijf***

We streven ernaar om een derde van ons onderwijs aan te bieden in bedrijven. Goede voorbeelden hiervan zijn First Class en Onderwijsbedrijf Dienstverlening en Zorg met Het Seminarie en St. Pieters en Bloklands Gasthuis. Ook organiseren we praktijklessen in een buurtcentrum. In 2016 hebben we bovendien een subsidie van het Regionaal investeringsfonds mbo gekregen om samen met enkele ondernemers een onderwijsbedrijf op te richten voor de profielen Logistiek, Handel en Verkoop, en Bouw en Wonen. Dit onderwijsbedrijf, Stichting Acht Plus Amersfoort, wordt een kringloopwinkel in het hogere segment. Studenten leren daar onder meer verkopen, zorgen voor de logistieke processen, repareren spullen, maken zelf meubels van steigerhout, onderhouden de webshop en fotograferen daarvoor artikelen. Naast studenten van de Entree-opleidingen gaan zo mogelijk op termijn ook niveau 2-studenten van de School voor Economie en Ondernemen en studenten van de School voor Veiligheid hier aan de slag. Het is de bedoeling dat dit onderwijsbedrijf medio 2017 operationeel is.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

Wij hebben een groot netwerk in de regio. We onderhouden onder meer goede contacten met het UWV, het Leerwerkloket Amersfoort, het Jongerenloket en de sociale werkvoorziening. Ook zijn we vertegenwoordigd in de stuurgroep Werkgeversservicepunt, die initiatieven bundelt om jeugdwerkloosheid te bestrijden, en in het vsv-netwerk. Met wethouders hebben wij eveneens goede banden – zij hebben onze subsidieaanvraag bij het Regionaal investeringsfonds ondersteund – en we overleggen regelmatig met ambtenaren. Scholen weten ons goed te vinden. Wij zijn de enige aanbieder van entreeopleidingen in Midden-Nederland.

### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

Ons belangrijkste plan voor 2017 is de oprichting van een onderwijsbedrijf voor de profielen Logistiek, Handel en Verkoop, en Bouw en Wonen. Het liefst willen we een nieuw gebouw voor onze school, met dit onderwijsbedrijf op hetzelfde terrein of op loopafstand.

## **7.4 De School voor Gezondheidszorg**

De School voor Gezondheidszorg verzorgt bol- en bbl-opleidingen op niveau 2 tot en met 4. Na hun opleiding kunnen onze studenten doorstuderen in het hbo, of als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag als verpleegkundige, verzorgende, doktersassistent, tandartsassistent of apothekersassistent. Onze school is sterk gericht op samenwerken met de praktijk. Ook hebben we veel aandacht voor de student als mens: wat beweegt onze studenten en hoe kunnen we daar met ons onderwijs bij aansluiten? Respect, persoonlijke aandacht en geborgenheid zijn belangrijk in de beroepen waarvoor wij opleiden. Daarom laten wij onze studenten deze waarden op school ervaren.

### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- Onze school is goed bereikbaar en is gevestigd in een prachtig verbouwd pand dat toegankelijkheid uitstraalt. We hebben veel praktijklokalen, waar studenten aan hun vaardigheden werken.
- Studenten ervaren bij ons dat ze welkom zijn en dat hun mening telt. Er is een studentendeelraad en we betrekken studenten bij de sollicitatiegesprekken met kandidaat-docenten. Ook kunnen ze meedenken over het onderwijs.

### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

De School voor Gezondheidszorg en de School voor Welzijn zijn na een ingrijpende verbouwing sinds het schooljaar 2016-2017 bij elkaar gehuisvest aan de Leusderweg. Daarmee sluiten we aan bij de maatschappelijke ontwikkeling dat zorg en welzijn steeds meer verstrengeld raken. Doordat Gezondheidszorg en Welzijn nu op één locatie zitten, kunnen we veel beter samenwerken en breder naar vraagstukken kijken. We hebben bijvoorbeeld een instructiekeuken waarin we mensen uit de wijk ontvangen en zowel zorg als welzijn bieden.

Op de nieuwe locatie hebben we bovendien ruimte voor de modernste technologie. Zo hebben we een lokaal voor een nieuwe vorm van leren: scenarioleren. Studenten behandelen daar een oefenpop waarmee de docent achter de schermen van alles kan laten gebeuren: een plotselinge bloeddrukverlaging, een hartinfarct ... Het handelen van de studenten wordt gefilmd en samen met de docent bekijken ze hoe het ging. Dit is een zeer effectieve vorm van leren. Deze instructieruimte is ook geschikt voor contractonderwijs.

### ***Onderwijs in Bedrijf***

De School voor Gezondheidszorg heeft diverse onderwijsbedrijven. In 2017 hebben we daaraan onderwijsbedrijf Leerhuis Hoenderberg toegevoegd, bij Amerpoort, een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking begeleidt. Ook hebben we ons zorgloket uitgebreid: mensen uit de wijk kunnen terecht op onze nieuwe locatie om door onze studenten hun bloeddruk te laten meten, hun cholesterol te laten bepalen en voor verpleegkundig advies.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

Wij werken nauw samen met maatschappelijke organisaties, onder meer in onze onderwijsbedrijven. In 2016 kregen we een subsidie uit het Toekomstfonds Onderwijs-Arbeidsmarkt van de gemeente Amersfoort. Deze subsidie is bestemd om de begeleiding studenten in ons onderwijsbedrijf Leerhuis de Koperhorst nog meer op maat te maken. Dit onderwijsbedrijf is uniek, omdat niveau 2-studenten hier praktijkervaring opdoen. Deze studenten hebben extra begeleiding nodig.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

In 2017 werven we meer studenten voor de verpleegkundeopleiding, om aan de vraag van de markt te voldoen. Bij de werving vestigen we de aandacht op scenarioleren. Daarnaast breiden we de samenwerking met Amerpoort uit: in februari komen er twee dagbestedingsgroepen in ons pand. Onze studenten kunnen hier stage lopen. Ook komt er een open atelier, waar mensen met een verstandelijke beperking bijvoorbeeld drukwerk verzorgen.

### **7.5 De Hotelschool Amersfoort**

Bij de Hotelschool Amersfoort leren studenten hoe ze mensen kunnen laten genieten van lekker eten, drinken en slapen. Wij bieden bol- en bbl-opleidingen op niveau 2 en 3 en een bol-opleiding op niveau 4. De Hotelschool is een groeiende school met een goede naamsbekendheid in de wijde omgeving, waar theorie en praktijk hand in hand gaan. Wij ontwikkelen ons onderwijs in nauwe samenwerking met het beroepenveld. De fijne kneepjes van het vak leren onze studenten in de praktijk: in Leerhotel Het Klooster en met ingang van 2017 ook op onze tweede locatie in het hart van de stad, een bijzonder horecaconcept in samenwerking met een lokale ondernemer. Naast de kernwaarden van MBO Amersfoort – toegankelijk, ondernemend en vakkundig – geven wij onze studenten het belang van omgangsvormen, communicatie, samenwerking en professionaliteit mee.

#### **Wat maakt deze school aantrekkelijk?**

- Onze school is gevestigd in een prachtig pand: een voormalig klooster met een bijzondere uitstraling.
- Ondanks de omvang van de school wordt de student gezien; de sfeer is prettig, open en veilig.
- Wij verzorgen vooruitstrevend onderwijs dat goed aansluit op de beroepspraktijk.
- Een betrokken en bevlogen team van docenten en instructeurs stimuleert en volgt de ontwikkeling van onze studenten, waarbij studieloopbaanbegeleiding een belangrijk aandachtsgebied is.
- De horeca is een dynamische, aantrekkelijke branche met een groeiend arbeidsperspectief.
- De rendementen van de Hotelschool Amersfoort liggen boven de landelijke norm en het vsv-cijfer is laag.
- We hebben een betrokken ouderraad.

#### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

Door de groei van het aantal studenten was er duidelijk behoefte aan meer ruimte. De belangrijkste ontwikkeling in 2016 was dan ook de voorbereiding en start van een tweede locatie. De voorbereiding startte in 2015 en in het voorjaar van 2016 kregen we groen licht om de plannen uit te werken. De theorielokalen op de nieuwe locatie aan de Stadsring hebben we in oktober in gebruik genomen. Ook is er een nieuwe, moderne instructiekeuken. Deze is sinds december in gebruik. Om meer ruimte te krijgen voor de binnenschoolse praktijk, hebben we een samenwerkingsovereenkomst gesloten met KLOOSER. Dit is een nieuw te starten horecabedrijf in Amersfoort, vlak bij de nieuwe theorielokalen. We verwachten dat onze studenten hier aan de slag kunnen in februari/maart 2017.

Andere belangrijke ontwikkelingen:

- We zijn begonnen met een verbeteringslag op het gebied van examinering.
- De Hotelschool is nu ook op zaterdag open voor onderwijs en binnenschoolse praktijk. Daarmee sluiten we aan bij het ritme van de branche en kunnen we de groei van het aantal studenten opvangen.
- In september zijn de opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur van start gegaan.
- Het team Control & Audit heeft een interne heraudit uitgevoerd van de opleiding Manager/ondernemer horeca en hierover positief gerapporteerd.
- We hebben een pilot voorbereid voor een gecombineerde leerweg: studenten volgen dan in het eerste jaar een bol-opleiding en gaan daarna verder in de bbl-variant.
- Om de bpv-tevredenheid van studenten te vergroten, intensiverden we de begeleiding op de stageplek. Hiermee gaan we door in 2017.
- De betrokkenheid van het beroepenveld bij de Hotelschool is zeer groot. In 2016 organiseerden we vier bijeenkomsten met elk vijftig tot tachtig externe deelnemers.
- We hebben gewerkt aan professionalisering van onze docenten op het gebied van pedagogiek en didactiek.

### **Onderwijs in Bedrijf**

Onze bol-studenten volgen ongeveer een derde van hun opleidingstraject in de binnenschoolse praktijk, die een realistische beroepscontext biedt. De afgelopen twee jaar hebben we onderzocht hoe we de theoretische lessen en de binnenschoolse praktijk nog beter op elkaar kunnen afstemmen, zowel wat periodisering als inhoud betreft. Collega's van Onderwijs in Bedrijf waren nauw betrokken bij dit herontwerp. In het schooljaar 2016-2017 zijn we gestart met de uitvoering, en de eerste reacties van de studentendeelraad zijn positief. De studenten ervaren de afstemming tussen de theorie en de binnenschoolse praktijk als positief en zien daar de meerwaarde van in.

### **Samenwerking met andere organisaties**

Wij werken veel samen met externe partijen. Zo organiseren we samen met het bedrijfsleven zeer goed bezochte leermeesterbijeenkomsten en is er een beroepsveldcommissie die viermaal per jaar bijeenkomt. We zijn betrokken bij de regionale horecavakbeurs Expo Dix, die voor en door studenten en het bedrijfsleven wordt georganiseerd. Verder zijn we vertegenwoordigd in Werkgroep Directeuren Horeca en de werkgroep BPV, en werken we nauw samen met drie andere hotelscholen in het noorden. Als afstudeerproject organiseren onze studenten jaarlijks benefietdiners. Ook daaruit blijkt maatschappelijke betrokkenheid. Het afgelopen jaar hebben we bovendien met Ride4Kids een aanzienlijk bedrag opgehaald voor een goed doel. Tot slot zijn we een opleiding gestart met cliënten van het Leger des Heils als doelgroep.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

In 2017 werken wij aan teamontwikkeling op het gebied van professionalisering en onderlinge samenwerking. Ook werken we verder aan het ontwerp van opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur. Hiermee verhogen we tegelijk de onderwijskwaliteit. Verbetering van bpv en examinering staan eveneens hoog op onze prioriteitenlijst. Verder evalueren we de openstelling op zaterdag en breiden we die uit, we nemen de tweede locatie voor binnenschoolse praktijk in gebruik en we voeren de geplande pilot uit met een gecombineerde leerweg.

## **7.6 De Kappersschool Amersfoort**

De Kappersschool Amersfoort verzorgt bol- en bbl-opleidingen op niveau 2 en 3. Met Salon de Nieuwe Stad en mooie instructieruimtes brengen we de praktijk binnen in de school. In deze professionele omgeving leren studenten niet alleen de fijne kneepjes van het kappersvak – van kniptechnieken tot kapseladvies – maar ook wat ondernemerschap inhoudt en hoe ze klanten gastvrij ontvangen. Ondernemendheid, klantvriendelijkheid, gastvrijheid en kwaliteitsgerichtheid zijn de waarden die we onze studenten willen meegeven. Onze docenten geven daarvan zelf het goede voorbeeld. Op deze manier leren studenten niet alleen het *vak*, maar ook het *beroep* van kapper.

De Kappersschool Amersfoort en de School voor Schoonheidsspecialisten zijn gehuisvest in hetzelfde pand en maken beide gebruik van Salon de Nieuwe Stad. Wij werken nauw samen.

### **Wat maakt deze school aantrekkelijk?**

- De mooie nieuwe locatie heeft moderne instructielokalen. Daarnaast hebben we een onderwijsbedrijf: Salon de Nieuwe Stad. Bol-studenten krijgen hier al vroeg in hun opleiding met de echte beroepspraktijk te maken, zodat ze een goed beeld krijgen van het vak.
- Deskundige instructeurs en enthousiaste docenten verzorgen het onderwijs. De opleidingen zijn van hoge kwaliteit en stomen studenten klaar voor het commerciële bedrijfsleven.

### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

2016 was het eerste jaar op onze nieuwe locatie De Nieuwe Stad, met het onderwijsbedrijf Salon de Nieuwe Stad, en tegelijk was schooljaar 2016-2017 het eerste jaar met opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur. Wij hebben veel geïnvesteerd in de afstemming van het theorieonderwijs op de praktijklessen in de salon, en gaan daar de komende tijd mee door. Ook hebben we acties ondernomen om de klantenkring van Salon de Nieuwe Stad te vergroten. Daarbij hebben we onze studenten natuurlijk betrokken, want acquisitie hoort bij ondernemerschap. Het effect is positief: de klantenkring groeit en klanten komen bij ons terug. Aan het eind van 2016 hebben we met onze eindexamenkandidaten een metamorfoseshow georganiseerd. Dit jaar was dat voor het eerst in samenwerking met de School voor Schoonheidsspecialisten. De studenten gaven de modellen een make-over van haar en make-up.

### **Onderwijs in Bedrijf**

Salon de Nieuwe Stad is een echt bedrijf dat inmiddels een eigen plek in Amersfoort heeft verworven. Studenten leren niet alleen de technieken van kappen, maar ook hoe ze klanten moeten ontvangen, hoe ze reserveringen maken, artikelen verkopen enzovoort. Op deze manier brengen we het leren nog dichterbij de praktijk. Studenten werken verspreid over het schooljaar een aantal dagdelen in de salon, om te ervaren hoe het is om als kapper te werken. Daar reageren zij enthousiast op.

### **Samenwerking met andere organisaties**

Wij werken veel samen met externe partijen. Zo organiseren we samen met maatschappelijke organisaties activiteiten, bijvoorbeeld een middag waarop onze studenten het haar van ouderen verzorgen. We hebben goede contacten met het voortgezet onderwijs en organiseren rondleidingen en workshops voor middelbare scholieren om ze een goed beeld te geven van de opleidingen. En we overleggen met het werkveld, om ervoor te zorgen dat onze opleidingen blijven aansluiten bij de steeds veranderende beroepspraktijk.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

In 2017 breiden we de samenwerking met Salon de Nieuwe Stad uit, zodat we onze studenten nog beter voorbereiden op de arbeidsmarkt. Ook werken we aan een betere voorbereiding op en begeleiding tijdens de bpv. Uit het bpv-verbeterplan van MBO Amersfoort leiden we een specifiek plan af voor onze school.

## **7.7 De School voor Schoonheidsspecialisten**

De School voor Schoonheidsspecialisten verzorgt bol- en bbl-opleidingen op niveau 3 en 4. Wij leiden professionele schoonheidsspecialisten op, die het leuk vinden om anderen er stralend uit te laten zien. Met Salon de Nieuwe Stad en mooie instructieruimtes brengen we de praktijk binnen in de school. In deze professionele omgeving leren studenten niet alleen de fijne kneepjes van het vak, met veel aandacht voor veiligheid en hygiëne, maar ook wat ondernemerschap inhoudt en hoe ze klanten gastvrij ontvangen. Ondernemendheid, klantvriendelijkheid, gastvrijheid en kwaliteitsgerichtheid zijn de waarden die we onze studenten willen meegeven. Onze docenten geven daarvan zelf het goede voorbeeld. Op deze manier leren studenten niet alleen het *vak*, maar ook het *beroep* van schoonheidsspecialist.

De School voor Schoonheidsspecialisten en de Kappersschool Amersfoort zijn gehuisvest in hetzelfde pand en maken beide gebruik van Salon de Nieuwe Stad. Wij werken nauw samen.

### **Wat maakt deze school aantrekkelijk?**

- De mooie nieuwe locatie heeft moderne instructielokalen. Daarnaast hebben we een onderwijsbedrijf: Salon de Nieuwe Stad. Bol-studenten krijgen hier al vroeg in hun opleiding met de echte beroepspraktijk te maken, zodat ze een goed beeld krijgen van het vak.
- Deskundige instructeurs en enthousiaste docenten verzorgen het onderwijs. De opleidingen zijn van hoge kwaliteit en stomen studenten klaar voor het commerciële bedrijfsleven.

### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

2016 was het eerste jaar op onze nieuwe locatie De Nieuwe Stad, met het onderwijsbedrijf Salon de Nieuwe Stad, en tegelijk was schooljaar 2016-2017 het eerste jaar met opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur. Wij hebben veel geïnvesteerd in de afstemming van het theorieonderwijs op de praktijklessen in de salon, en gaan daar de komende tijd mee door. Ook hebben we acties ondernomen om de klantenkring van Salon de Nieuwe Stad te vergroten. Daarbij hebben we onze studenten natuurlijk betrokken, want acquisitie hoort bij ondernemerschap. Het effect is positief: de klantenkring groeit en klanten komen bij ons terug. Aan het eind van 2016 hebben we met onze eindexamenkandidaten een metamorfoseshow georganiseerd, in samenwerking met de Kappersschool. De studenten gaven de modellen een make-over van haar en make-up. Een landelijk probleem is dat stageplaatsen voor schoonheidsspecialisten lastig te vinden zijn, doordat er een tekort is aan erkende werkplekbegeleiders op niveau 4. Gelukkig is het ons in 2016 gelukt om voor al onze studenten een stageplaats te vinden.

### **Onderwijs in Bedrijf**

Salon de Nieuwe Stad is een echt bedrijf dat inmiddels een eigen plek in Amersfoort heeft verworven. Studenten leren niet alleen de technieken die bij schoonheidsverzorging horen, maar ook hoe ze

klanten moeten ontvangen, hoe ze reserveringen maken, artikelen verkopen enzovoort. Op deze manier brengen we het leren nog dichterbij de praktijk. We hebben bovendien 'salonweken' ingevoerd. Studenten werken dan een hele week in de salon, om te ervaren hoe het is om als schoonheidsspecialist te werken. Daar reageren zij enthousiast op.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

Wij werken veel samen met externe partijen. Zo organiseren we samen met maatschappelijke organisaties activiteiten, bijvoorbeeld een middag waarop onze studenten ouderen een verzorgende behandeling geven. We hebben goede contacten met het voortgezet onderwijs en organiseren rondleidingen en workshops voor middelbare scholieren om ze een goed beeld te geven van de opleidingen. En we overleggen met het werkveld, om ervoor te zorgen dat onze opleidingen blijven aansluiten bij de steeds veranderende beroepspraktijk.

### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

In 2017 breiden we de samenwerking met Salon de Nieuwe Stad uit, om onze studenten nog beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Uit het bpv-verbeterplan van MBO Amersfoort leiden we een specifiek plan af voor onze school.

## **7.8 De Sportacademie Amersfoort**

De Sportacademie Amersfoort leidt studenten op tot trainer of begeleider in de sport of in sportactiviteiten. Al onze opleidingen zijn bol-opleidingen, van niveau 2 tot en met niveau 4. De Sportacademie is een ondernemende school met veel activiteiten in en voor de sport, waar zowel de studenten als docenten bij betrokken zijn. Wij stimuleren ook dat onze studenten ondernemend zijn en zelf het initiatief nemen om zich te ontwikkelen, of om een ander in staat te stellen om zich te ontwikkelen. Andere waarden die we hun willen meegeven, zijn vakkundigheid, betrouwbaarheid en toegankelijkheid. Studenten leren bij ons niet alleen het vak, bijvoorbeeld hoe je een training of evenement organiseert en hoe je groepen motiveert en enthousiasmeert, maar ook dat afspraak afspraak is, en hoe ze voor iedereen iets op zijn eigen niveau en binnen zijn eigen mogelijkheden iets kunnen organiseren.

### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- Studenten leren hier in de echte praktijk. We laten hen veel zelf organiseren, waardoor hun eigen vaardigheden almaar toenemen en hun werkniveau hoger wordt.

### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

In 2016 hebben ouderejaarsstudenten voor het eerst lesgegeven aan eerstejaars in de basisopleiding. De ouderejaars doen hiermee praktijkervaring op, terwijl de eerstejaars het aanstekelijke voorbeeld zien van hoe je bij ons op school echt aan de slag gaat en hoe vaardig je binnen een paar jaar wordt. De eerstejaars zelf hebben in 2016 praktijkervaring opgedaan bij sportevenementen die wij voor scholen verzorgden. Onder leiding van instructeurs en ouderejaarsstudenten hielpen zij bij de activiteiten.

### ***Onderwijs in Bedrijf***

Via onderwijsbedrijf het Sportbureau geven onze studenten enkele malen per week gymonderwijs op diverse basisscholen. Daarbij worden zij bijgestaan door een instructeur en waar nodig een docent. Een klas van de Sportacademie bereidt op locatie de gymles voor, waarna enkele studenten de les geven. Tot slot wordt de les klassikaal nabesproken. We organiseren ook toernooien en evenementen voor basisscholen.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

We hebben met veel instanties samengewerkt door evenementen, clinics en workshops te organiseren of begeleiden. Dat deden we onder meer voor organisaties voor naschoolse opvang, gemeentelijke instanties en maatschappelijke partijen zoals Gehandicaptensport Nederland.

### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

In 2017 breiden we het leren op locatie uit. Het is de bedoeling dat studenten meer lessen in de praktijk krijgen. Ook gaat de nieuwe niveau 4-opleiding Facilitair leidinggevende van start.

## 7.9 De School voor Techniek

De School voor Techniek verzorgt echte doe-opleidingen op niveau 1 tot en met 4. De bbl-variant heeft bij ons de overhand, maar we bieden ook bol-opleidingen aan. Binnen onze school zijn er drie bloedgroepen: bouw en schilders; techniek en procesindustrie; en mobiliteit. Het bruist hier van de techniek. Dat komt mede doordat we veel samenwerken met het regionale bedrijfsleven. Met enkele partners hebben we de Wereld voor Techniek ingericht, waar onze studenten in een goed uitgeruste werkplaats echte opdrachten uitvoeren. Vakkundigheid is de belangrijkste waarde die we onze studenten willen meegeven, maar we willen hen ook laten groeien als mens. Onze school draagt uit dat leren altijd doorgaat. Daarom is het bij ons ook 's avonds levendig; dan verzorgen we avondlessen voor mensen die overdag werken.

### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- We hebben uitstekende faciliteiten en moderne praktijkruimten.
- De sfeer is gemoedelijk en laagdrempelig. Docenten zijn heel toegankelijk.
- Algemene vakken kleuren we zo veel mogelijk in met techniek. Hierdoor leren onze studenten makkelijker.
- We werken nauw samen met het bedrijfsleven. Bij de intakeprocedure van studenten is bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van een van onze partners aanwezig. De opleidingen passen bij wat het bedrijfsleven nodig heeft en we zorgen voor goede leer-werkplekken.
- De kans dat onze afgestudeerden een baan vinden, is groot.

### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

2016 was het eerste jaar op onze nieuwe locatie op bedrijventerrein De Hoef in Amersfoort. Alle opleidingen zitten daar bij elkaar om de Wereld voor Techniek, samen met de opleidingsbedrijven Bouwmensen, InstallatieWerk en Schildersvakopleiding. Deze nieuwe omgeving heeft de werksfeer een enorme boost gegeven. En we hebben er ruimte om nieuwe technieken zichtbaar te maken, zoals een 3D-betonprinter die we te leen hebben.

Om de doorstroming van vmbo naar mbo te bevorderen, verzorgen we gastlessen op vmbo-instellingen. En op vmbo-school De Meerwaarde in Barneveld kunnen studenten na hun vmbo-examen het eerste deel van hun mbo-opleiding volgen, die wij daar verzorgen. Deze 'warme overdracht' is in 2016 sterk gegroeid.

We hebben twee nieuwe partners op onze locatie verwelkomd: ATC Match en Heinen & Hopman. ATC Match bereidt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt voor op een baan in het bedrijfsleven. Deze jongeren maken gebruik van onze werkplaats. Heinen & Hopman maakt klimaatbeheersingsapparatuur voor superjachten. Het bedrijf leidt zijn eigen personeel op en heeft hiervoor een ruimte in de Wereld voor Techniek. Onze studenten kunnen gebruikmaken van deze praktijkruimte en wij verzorgen bbl-opleidingen voor het bedrijf.

Door de aangetrokken economie zijn de beroepskansen van onze studenten sterk toegenomen.

### ***Onderwijs in Bedrijf***

In de Wereld voor Techniek verzorgen wij technische opleidingen samen met de opleidingsbedrijven Bouwmensen Amersfoort, InstallatieWerk en Schildersvakopleiding Amersfoort. Ook hebben we het onderwijsbedrijf Garage MBO Amersfoort.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

Onze school is vertegenwoordigd in het bestuur van de Stichting TechNet Eemland. Deze stichting bevordert de regionale samenwerking tussen vmbo, mbo en technische bedrijven, en laat jongeren kennismaken met de mogelijkheden van leren en werken in de techniek. We organiseren bedrijvenkringen om bedrijven te betrekken bij onze opleidingen. Ook overleggen we met andere mbo-instellingen voor techniek in de regio Midden-Nederland, om het aanbod van opleidingen op elkaar af te stemmen. Tot slot zijn we betrokken bij het herinrichtingsplan dat de gemeente Amersfoort maakt voor industrieterrein De Hoef. We hebben niet alleen inspraak als gebruiker, maar onze studenten gaan ook picknicktafels maken die op het terrein komen.

### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

- In 2017 breiden we ons onderwijsbedrijf Garage MBO Amersfoort uit.
- Er is een grote vraag naar goed opgeleide vakmensen. Wij zetten vol in op werving van studenten, onder meer met open dagen en de Week van de Techniek.



- We starten een niveau 2-opleiding voor logistiek medewerker volgens het concept Onderwijs in Bedrijf.
- We verstevigen de samenwerking met onze partners.

### **7.10 De School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen**

Bij de School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen volgen studenten een bol-opleiding op niveau 3 of 4. Daarmee kunnen ze aan de slag in de vrijetijdsbranche, bijvoorbeeld als medewerker of manager van een frontoffice, van recreatie- of entertainmentteams, of van evenementen. Onze school is creatief en dynamisch, want alles draait om mooie belevenissen. Die gaan onze studenten in de toekomst aan hun gasten bieden. Naast basiswaarden als (zelf)respect en openstaan voor de opvattingen van anderen, willen we onze studenten meegeven dat werken loont – zowel op school als in de praktijk. We willen hen laten ervaren dat het soms nodig is om iets extra's te geven en dat zich dat terugbetaalt.

#### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- De creatieve en energieke aanpak maken deze school tot een inspirerende omgeving.
- Het gebouw delen wij met de Hogeschool Utrecht; dit stimuleert de doorstroom naar een hbo-opleiding.
- Het docententeam is zeer betrokken bij de studenten.
- Het curriculum is uitdagend.
- Onze school is een omgeving waar iedereen bezig is met leren, ook de docenten.

#### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

De belangrijkste ontwikkeling in 2016 was de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur, die heeft geleid tot een evenwichtiger curriculum. In onze branche verandert veel en er is behoefte aan breed inzetbare medewerkers. Daar houden wij in onze opleidingen rekening mee.

#### ***Samenwerking met andere organisaties***

Onze studenten werken elk jaar mee aan de herdenking van bevrijding van Kamp Amersfoort. Zij helpen dan onder meer bij de ontvangst van gasten, de aanname van bloemen en kransen, de zorg voor gasten en de parkeerbegeleiding. Ook de gemeente Amersfoort weet onze school te vinden als ze hulp nodig heeft bij evenementen.

#### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

Vanaf 1 januari 2017 valt de School voor Toerisme, Recreatie en Evenementen onder de School voor Economie en Ondernemen, waarmee wij nu al een locatie delen. Het is praktisch dat één directeur alle scholen op deze locatie leidt. Bovendien ontwikkelen we een onderwijsbedrijf voor evenementen en recreatie, waar studenten van zowel Toerisme, Recreatie en Evenementen als Economie aan de slag gaan. Ook voeren we meer projectmatig onderwijs in en willen we voor alle drie de richtingen een internationale blik ontwikkelen: we stimuleren internationale stages en zoeken samenwerking met buitenlandse scholen voor uitwisselingsprogramma's. Dat is belangrijk, omdat deze branche vaak over grenzen heen werkt.

### **7.11 De School voor Veiligheid**

De School voor Veiligheid biedt bol-opleidingen op niveau 2 en 3. Wij leiden studenten op voor een beroep in de particuliere of publieke veiligheid. Het leerproces van de student staat bij ons centraal. Persoonlijke aandacht en vakkennis van docenten maken de School voor Veiligheid tot een waardevolle leeromgeving. Wij verbinden de theorie zo veel mogelijk met de praktijk via praktijkopdrachten en projecten. Integriteit, vertrouwen, openheid en discipline staan bij ons hoog in het vaandel. Deze waarden zijn onmisbaar voor onze studenten tijdens hun werk.

#### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- Op onze kleine, overzichtelijke onderwijslocatie is een student geen nummer, maar iemand die ertoe doet.
- Vakkundige docenten zorgen voor een goede begeleiding.

### **Belangrijkste ontwikkelingen in 2016**

- Omdat de Sportacademie meer ruimte nodig had op de locatie Bokkeduinen, zijn wij in de zomer verhuisd naar de locatie Matthijs Vermeulenstraat, bij de Entree-opleidingen. De nieuwe locatie bevalt goed. Een aandachtspunt is de afstand tot de trainingsfaciliteiten.
- Eind november hebben we een convenant getekend voor samenwerking met ROC Midden Nederland en de Nationale Politie, om een doorlopende leerlijn te creëren tussen het mbo en de Politieacademie. In onze opleiding Handhaver Toezicht en Veiligheid (HTV) bieden we een keuzedeel Politie aan, evenals ROC Midden Nederland. Hiervoor zijn jaarlijks dertig stageplaatsen beschikbaar. In het convenant hebben we afspraken vastgelegd over de stage, het aantal studenten, de leerperioden (onderwijsplanning) en examinering. De resultaten van alle studenten die het keuzedeel Politie bij HTV volgen, worden landelijk gemonitord. Op basis van deze monitoring evalueren we het keuzedeel en stellen we het waar nodig bij.
- We zijn verdergegaan met de ontwikkeling van een HTV-Expertisecentrum. Hiertoe hebben we een nauwer netwerk gevormd met de gemeenten die stageplaatsen bieden. Om de gemeenten continu stagiairs te bieden, stellen MBO Amersfoort en ROC Midden Nederland de bpv-begeleiding en -planning nauw op elkaar af. Ook streven we ernaar om gezamenlijk een niveau 3-opleiding Coördinator beveiliging aan te bieden, waarbij onze studenten samen les krijgen. We werken aan een website waar belangrijke informatie is te vinden over het HTV-Expertisecentrum. En in het HTV-Expertisecentrum kunnen medewerkers Toezicht en Veiligheid van de gemeente Amersfoort terecht voor professionalisering.
- Studenten hebben een app in gebruik genomen die is ontwikkeld voor praktijkgerichte projecten binnen de gemeente Amersfoort. De gemeente zette onze studenten in om zwerfvuil op te sporen. Met deze app kunnen zij zwerfvuil fotograferen en de locatie doorgeven. De app is eenvoudig in gebruik; we zetten hem in de toekomst voor vele andere praktijkopdrachten in.
- De laatste VeVa-studenten ronden hun opleiding af: zeven studenten op niveau 3 en elf op niveau 2. Eind maart 2017 krijgen zij hun diploma en vanaf 1 april werken de meesten van hen bij defensie.

### **Onderwijs in Bedrijf**

Onze studenten krijgen volop de gelegenheid om praktijkervaring op te doen. Theorie en stage wisselen elkaar af. Voor de beveiligingsopleiding werken we nauw samen met de eigen bedrijfsbeveiligingsdienst van MBO Amersfoort. De HTV-opleiding werkt binnen het convenant Leeromgeving veiligheid samen met de gemeente Amersfoort. Studenten werken aan verschillende projecten die te maken hebben met veiligheid. Ze zetten zich bijvoorbeeld in om zakkenrollen tegen te gaan, zwerfafval op te sporen en te surveilleren, en werken mee aan preventie- en voorlichtingsprojecten.

### **Samenwerking met andere organisaties**

We werken samen met de gemeente Amersfoort binnen het convenant Leeromgeving veiligheid, en dan met name met de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving. Medewerkers van deze afdeling zijn onder meer betrokken bij de plaatsingsgesprekken van studenten HTV. Bijzonder in 2016 was onze betrokkenheid bij The Passion. Om dit grote evenement mogelijk te maken, hebben de gemeente Amersfoort en de organisatie van The Passion ons gevraagd om studenten de gelegenheid te geven hieraan mee te werken. Studenten kregen vooraf een briefing en uitleg over de beveiliging van een groot evenement. Zij hebben een bijdrage geleverd aan de veiligheid van The Passion en opgetreden als gastheer. Hierdoor hebben ze geleerd om samen te werken bij een groot evenement en inzicht gekregen in hoe je de veiligheid ervan organiseert.

### **Belangrijkste plannen voor 2017**

De start van de niveau 3-opleiding Coördinator beveiliging is ons belangrijkste plan voor 2017, naast alles wat voortvloeit uit de ontwikkelingen in 2016.

## 7.12 De School voor Welzijn

De School voor Welzijn verzorgt bol- en bbl-opleidingen op niveau 2 tot en met 4. Na hun opleiding kunnen onze studenten doorstuderen in het hbo, of als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag als onderwijsassistent, pedagogisch medewerker, sociaal-maatschappelijk dienstverlener, cultureel-maatschappelijk werker of medewerker maatschappelijke zorg. De beroepen waar onze studenten voor kiezen, vragen om enthousiasme, energie, flexibiliteit, doorzettingsvermogen, geduld en vooral jezelf kennen en inzetten als instrument. Daar besteden wij veel aandacht aan, net als aan respect, persoonlijke aandacht en geborgenheid. Die waarden zijn belangrijk in de beroepen waarvoor wij opleiden. Daarom laten wij onze studenten ze op school ervaren.

### ***Wat maakt deze school aantrekkelijk?***

- We hebben een nauwe band met het werkveld. Onze docenten komen uit de beroepspraktijk.
- Studenten krijgen bij ons uitstekende studieloopbaanbegeleiding in kleine groepen. Een docent begeleidt een groepje van start tot diplomering en legt ook stagebezoeken af.
- We zijn groots in kleinschaligheid.
- Onze school is goed bereikbaar en is gevestigd in een prachtig verbouwd pand dat toegankelijkheid uitstraalt.

### ***Belangrijkste ontwikkelingen in 2016***

Vanwege de lage rendementen in voorgaande jaren van de opleidingen Sociaal-maatschappelijk dienstverlener en Sociaal-cultureel werker zijn we een intensief verbetertraject gestart. De belangrijkste verandering is dat studenten aan het eind van hun eerste jaar een heldere keuze maken voor een profiel, en dat niveau 3 en niveau 4 van elkaar gescheiden zijn. Deze aanpassingen geven studenten meer duidelijkheid. De rendementen zijn verbeterd en kleine onderzoeken wijzen uit dat de tevredenheid van studenten toeneemt, maar het is nog te vroeg om definitieve conclusies te trekken. De School voor Welzijn en de School voor Gezondheidszorg zijn na een ingrijpende verbouwing sinds het schooljaar 2016-2017 bij elkaar gehuisvest aan de Leusderweg. Daarmee sluiten we aan bij de maatschappelijke ontwikkeling dat zorg en welzijn steeds meer verstrengeld raken. Doordat Welzijn en Gezondheidszorg nu op één locatie zitten, kunnen we veel beter samenwerken en breder naar vraagstukken kijken. We hebben bijvoorbeeld een instructiekeuken waarin we mensen uit de wijk ontvangen en zowel welzijn als zorg bieden.

### ***Onderwijs in Bedrijf***

De School voor Welzijn heeft diverse onderwijsbedrijven. In 2017 hebben we daaraan onderwijsbedrijf Leerhuis Hoenderberg toegevoegd, bij Amerpoort, een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking begeleidt. Ook staan we voor werken en leren in de wijk. In 2016 zijn we een opdrachtenbureau gestart voor sociaal-maatschappelijke dienstverlening, waarmee we opdrachten ophalen uit de wijk. Onze derdejaarsstudenten hebben in 2016 bijvoorbeeld voorlichting gegeven op basisscholen over veilig omgaan met vuurwerk. We willen zo veel mogelijk activiteiten in de wijk ontplooiën en daarmee antwoord geven op vraagstukken als eenzaamheid en opvoeding.

### ***Samenwerking met andere organisaties***

Wij werken nauw samen met maatschappelijke organisaties, onder meer in onze onderwijsbedrijven. Met onze activiteiten in de wijk sluiten we aan bij de speerpunten voor maatschappelijk werk van de gemeente Amersfoort. Daarbij werken we samen met Amersfoortse partners als Welzin, wijkteams en Kwintes.

### ***Belangrijkste plannen voor 2017***

In 2017 willen we spraakmakend worden in de wijk. We vormen een onderwijsbedrijf Opdrachtenbureau zorg en welzijn waarmee we meer nadruk op leren en werken in de wijk. De samenwerking met Amerpoort breiden we uit: in februari komen er twee dagbestedingsgroepen in ons pand. Onze studenten kunnen hier stage lopen. Ook komt er een open atelier, waar mensen met een verstandelijke beperking bijvoorbeeld drukwerk verzorgen.

## **8 Staven en diensten**

MBO Amersfoort heeft zeven staven en diensten. We noemden ze al in hoofdstuk 3. Vanuit hun eigen werkterreinen maken staven en diensten toegankelijk, ondernemend en vakkundig onderwijs aan onze studenten mede mogelijk. In dit hoofdstuk leest u er meer over.

### **8.1 Huisvesting, inkoop en facilitair**

Bij de dienst Huisvesting, inkoop, facilitair zijn alle aspecten ondergebracht die vallen onder de 'hardware' van onze organisatie.

#### ***Huisvesting***

De medewerkers van huisvesting onderhouden de bestaande gebouwen, begeleiden verbouwingen en bouwprojecten en monitoren het gebruik van de gebouwen. Onderhoud aan bestaande gebouwen plannen we jaarlijks in 'zomerprojecten', waarbij de werkzaamheden worden uitgevoerd als de studenten geen les hebben. In 2016 hebben we veel tijd en aandacht besteed aan de herhuisvesting van een aantal scholen.

We hebben alle opleidingen van niveau 3 en 4 van de School voor Economie en Ondernemen ondergebracht op de locatie van de HU Amersfoort in De Nieuwe Stad. Daar creëerden we extra les- en werkruimten om de toestroom van studenten te huisvesten.

De niveau 2-opleidingen van de School voor Economie en Ondernemen verhuisden samen met de School voor Veiligheid naar onze locatie aan de Matthijs Vermeulenstraat. Onze locatie aan de Leusderweg werd ingrijpend verbouwd om daar de School voor Gezondheidszorg en de School voor Welzijn te vestigen.

In de tweede helft van 2016 vond een verbouwing plaats aan Stadsring 65, waar de tweede locatie van de Hotelschool werd gevestigd.

In 2017 verwachten we een nieuwe locatie te vinden en onderwijsgeschikt te maken voor de opleidingen die nu gevestigd zijn in onze locatie Matthijs Vermeulenstraat. Tegelijk willen we dan het onderwijsbedrijf Stichting Acht Plus Amersfoort inrichten. Als dat is afgerond, zijn de grote ontwikkelingen op huisvestingsgebied achter de rug.

#### ***Facilitaire dienst***

De medewerkers van de facilitaire dienst, de conciërges en de receptiemedewerkers, zorgen ervoor dat het 'verkeer' van medewerkers en studenten dagelijks soepel verloopt. Zij bieden praktische ondersteuning bij post, verzuimmeldingen van studenten, catering, voorzieningen, klussen en dergelijke.

#### ***Inkoop***

In 2016 hebben we veel aandacht besteed aan het aanbestedings- en inkoopbeleid van MBO Amersfoort. Dit heeft er onder meer toe geleid dat het beleid is aangescherpt en dat het toezicht op de uitvoering van het beleid wordt verbeterd, onder meer door de inkooporganisatie te wijzigen. Deze nieuwe functie is noodzakelijk vanwege de wet- en regelgeving en toenemende regeldruk op het gebied van aanbesteding en inkoop. Dit vraagt om deskundigheid binnen de organisatie.

### **8.2 IT-service (ICT en Functioneel Beheer)**

In 2016 is er veel gebeurd op het gebied van ICT en functioneel beheer: we hebben een nieuwe afdeling gevormd, een aanzet voor het informatiebeleidsplan en een informatiebeveiligingsplan opgesteld, nieuwe modules van EduArte in gebruik genomen en een nieuw telefoonsysteem ingevoerd.

#### ***Nieuwe afdeling IT-service***

Een belangrijke ontwikkeling in 2016 was de totstandkoming van de afdeling IT-service, een samenvoeging van ICT en Functioneel Beheer. In 2015 stelde het cvb vast dat het wenselijk was de ICT-afdeling en Functioneel Beheer verder te professionaliseren. Tegelijk bestond de behoefte aan een nauwere band tussen onderwijs en IT. De ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden op dit terrein

zijn omvangrijk en onze organisatie zou deze mogelijkheden adequater kunnen inzetten ten dienste van het onderwijs.

Begin 2016 ging daarom een omvangrijk programma van start voor de verdere professionalisering van ICT, Functioneel Beheer en Informatiemanagement. Een van onze eerste stappen was het herzien van ons sourcingscontract met de firma Vancis. Hiermee legden we een goede basis om de service te verbeteren en de kosten inzichtelijk te maken, en voor de kwaliteit en de continuïteit van de dienstverlening. Vervolgens hebben we de bestuurbaarheid van de beide afdelingen aangepakt en zijn de afdelingen onder een eenhoofdige leiding geplaatst. We hebben een plan gemaakt voor een nieuwe afdeling genaamd Servicecentrum voor informatievoorziening en dit wordt in 2017 ingevoerd.

#### *Informatiebeleidsplan*

Om de informatievoorziening planmatiger en structureel te kunnen ondersteunen, hebben we alle processen conform ITIL ontworpen en zijn we met de implementatie ervan begonnen. Ook hebben we een aanzet gemaakt voor een informatiebeleidsplan op basis van de vraag en visie van onze directieleden en managers, aangevuld met kennis uit de branche, waarmee we voorzien in de informatiebehoefte van het onderwijs (het primaire proces) en de bedrijfsvoering (het secundaire proces).

#### *Informatiebeveiligingsplan*

De wet- en regelgeving op het gebied van (data)veiligheid is aangescherpt. Daarom hebben we een informatiebeveiligingsbeleid en -plan opgesteld en in uitvoering genomen.

#### *Invoering nieuwe modules EduArte*

In het vorig jaarverslag vermeldden we dat we op 19 december 2015 nieuwe modules van het ERP-softwarestelsel EduArte introduceerden op één locatie. Het gaat om de volgende modules:

- aanwezigheidsregistratie;
- deelnemersbegeleiding en -zorg;
- onderwijscatalogus en examinering.

In 2016 namen we deze modules organisatiebreed in gebruik. De voorbereiding van de invoering liep gestructureerd en de invoering verliep technisch goed. We boden opleidingstrajecten voor het gebruik van de nieuwe modules aan de betreffende medewerkers en er was aandacht voor heldere communicatie over de verandering. Zoals te verwachten was, kostte het enige tijd voordat studenten en medewerkers zich het systeem eigen hadden gemaakt. Sinds de zomervakantie 2016 constateren we dat er gewenning is opgetreden.

#### *Invoering nieuw telefoonsysteem*

In de zomer van 2016 hebben we een nieuw telefoonsysteem ingevoerd. Het aantal vaste telefoons is beperkt, terwijl het aantal mobiele telefoons is uitgebreid. Hierdoor zijn de bereikbaarheid en flexibiliteit van de medewerkers van MBO Amersfoort vergroot.

#### *IT-doelen voor 2017*

In 2017 gaan we door op de ingeslagen weg en richten we ons nog nadrukkelijker op de informatiebehoeften van en voorzieningen voor het onderwijs en de aansluiting op de bedrijfsvoeringsprocessen, waaronder ook het logistieke proces. We actualiseren het informatiebeleidsplan en stellen dit voor de komende periode vast. Het plan geeft onder ander inzage in de voorgenomen innovatie- en verbeterprojecten. Begin 2017 starten we een pilot voor afstandslernen. En in de loop van het voorjaar zijn de basisprocessen van het Servicecentrum voor informatievoorziening geïmplementeerd, evenals de maatregelen die voortkomen uit het informatiebeveiligingsplan.

### **8.3 Marketing en communicatie**

Bureau Marketing en Communicatie (BMC) verzorgt de marketing en communicatie voor MBO Amersfoort en OIB Holding B.V.

Welke opleidingen kun je volgen bij MBO Amersfoort? Wat kun je als student van ons verwachten? Waar staan wij voor? Wat hebben onze onderwijsbedrijven te bieden? Met marketing en

communicatie laten we aan (potentiële) studenten zien wie wij zijn en wat onze merkwaarden *toegankelijk, ondernemend* en *vakkundig* voor hen betekenen. Onze doelen voor 2016 waren:

- marketing: focus op ons marktaandeel;
- external branding: het merkbewustzijn verhogen en specifieke opleidingen onder de aandacht brengen;
- internal branding: ambassadeurschap en betrokkenheid van medewerkers vergroten.

#### ***Marketing: focus op ons marktaandeel***

We voeren cyclisch secundair marktonderzoek uit. Dit geeft ons de mogelijkheid om de onderwijsmarkt en onze positie in deze markt te monitoren. Daarnaast geven deze onderzoeken zicht op de behoefte van de markt aan nieuwe opleidingen of het afstoten van bestaande. In 2016 deden we ons jaarlijkse secundaire marktonderzoek. Meer daarover leest u in paragraaf 4.3.

#### ***External branding: merkbewustzijn en aandacht voor specifieke opleidingen***

Om het merkbewustzijn te verhogen, zetten we in op contentmarketing. Dit is een aanpak die voor langere tijd onze aandacht vraagt. We benaderen studenten en medewerkers met de vraag om als ambassadeur van MBO Amersfoort op te treden. We voorzien hen van formats die zij kunnen gebruiken om hun verhalen te delen. Ook hebben we onze huisstijl opgefrist en onze website vernieuwd. Daarnaast hebben we specifieke opleidingen onder de aandacht gebracht. Het gaat daarbij om nieuwe opleidingen en om bestaande opleidingen waarvoor wij meer studenten willen werven, omdat de markt om gekwalificeerde medewerkers vraagt.

#### ***Internal branding: ambassadeurschap en betrokkenheid van medewerkers***

We willen graag nieuwe medewerkers binnenhalen die passen bij de kernwaarden van MBO Amersfoort. Daarom hebben we in 2016 goed gekeken naar onze vacatureteksten. Daaruit moet duidelijk blijken wat voor werkgever MBO Amersfoort is, wat onze waarden zijn, wat medewerkers van ons mogen verwachten en wat wij van hen verwachten.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zich vervolgens snel thuis voelen en ambassadeur willen worden voor MBO Amersfoort, organiseren we sinds 2016 tweemaal per jaar een bijeenkomst voor de nieuwste groep medewerkers. Ze ontmoeten dan allerlei mensen die hen wegwijs kunnen maken in de organisatie, zoals leden van de or, het cvb en P&O.

Verder hebben we gewerkt aan de uniformering van de informatiekkanalen voor onze medewerkers. We ontwikkelen een sociaal intranet en besteden veel aandacht aan onze interne nieuwsbrief. Via deze twee kanalen willen we informatie voor medewerkers goed en eenduidig beschikbaar maken. In het sociaal jaarverslag leest u meer over activiteiten waarmee MBO Amersfoort de betrokkenheid van medewerkers vergroot, zoals kenniscafés, de oprichting van een TOV-academie en het project Gezonde School.

#### ***Doelen voor marketing en communicatie in 2017***

De doelen die voor 2016 gelden, lopen door in het schooljaar 2016-2017. In 2017 gaan we in gesprek met de medewerkers van MBO Amersfoort over ambassadeurschap en betrokkenheid. Wanneer voelen medewerkers zich betrokken? Wat hebben zij nodig om als ambassadeurs op te treden?

#### ***Ondersteuning door BMC***

BMC verzorgt ook de complete marketing en communicatie voor de bedrijven van OIB Holding B.V, zoals analyse van de markt en de communicatie met klanten. Externe klanten zijn alle bedrijven, organisaties maar vooral ook particulieren/individuen die gebruikmaken van de diensten van onze onderwijsbedrijven.

## **8.4 Studentenadministratie**

Bij de Studentenadministratie zijn alle processen ondergebracht die een relatie hebben met onze studentenstromen. Alles van aanmelding tot diploma, van kosten van leermiddelen tot studentendossier wordt bijgehouden, verwerkt en gecommuniceerd met de betreffende opleidingen, het management en externe partijen. De studentenadministratie is het eerste aanspreekpunt voor medewerkers, studenten en hun ouders/verzorgers. De studentenadministratie is deels decentraal ingericht. In 2016 zijn we een pilot gestart met een servicepunt op locatie, dat taken van studentenadministratie, receptie, verzuimcoördinatie en beveiliging uitvoert. In 2017 evalueren we dit.

## **8.5 Personeel en Organisatie**

De staf Personeel en Organisatie (P&O) heeft als taak alle medewerkergerelateerde zaken te behartigen. Hoofdstuk 6, het sociaal jaarverslag, geeft een belangrijk deel van het werk van P&O weer. In de continuïteitsparagraaf komt P&O opnieuw aan de orde. Korte tijdshalve verwijzen we naar beide onderdelen.

## **8.6 Onderwijs en Ontwikkeling**

De staf Onderwijs en Ontwikkeling (O&O) heeft als taak intensief bij te dragen aan de beleidsmatige ontwikkeling van MBO Amersfoort. De verschillende kanten van het werk van O&O komen aan bod in de hoofdstukken 4 en 5. Daarom beperken we ons hier tot de vermelding van deze staf.

## **8.7 Financiën**

Het onderwerp *financiën en bedrijfsvoering* komt zowel in dit jaardocument (hoofdstuk 10) als in de jaarrekening uitgebreid aan bod. De staf Financiën verzorgt en bewaakt de financiële huishouding en continuïteit van de bedrijfsvoering van de organisatie.

## **9 Governance, helderheid en bevoegd gezag**

MBO Amersfoort vindt goed bestuur van grote betekenis. De Branchecode goed bestuur in het mbo is daarbij een leidraad. We werken met een *planning & control*-cyclus om onze processen op orde te houden. Met risicomangement beheersen wij de risico's waaraan onze organisatie blootstaat. We leggen rekenschap af over hoe we de bekostigingsvoorwaarden naleven en laten een accountant onze jaarrekening controleren. In dit hoofdstuk leest u daar meer over. Ook vindt u hier de verklaring bevoegd gezag en ziet u hoe het cvb is samengesteld.

### **9.1 Branchecode goed bestuur in het mbo**

Op 1 augustus 2014 is de huidige Branchecode goed bestuur in het mbo in werking getreden. Deze code bevat principes en uitgangspunten, verantwoordelijkheden van colleges van bestuur, aanbevelingen aan raden van toezicht en afspraken over monitoring, evaluatie, handhaving en klachten. De branchecode bevestigt de bestaande praktijk van MBO Amersfoort. Door voorbeeldgedrag te tonen, professioneel te handelen en betrokken te zijn, blijven wij trouw aan onze eigen principes voor goed bestuur, die samenvallen met de branchecode.

### **9.2 Planning & control-cyclus**

Om uitstekend onderwijs te verzorgen, moeten we de onderliggende processen goed op orde hebben. Wij werken daarom met een *planning & control*-cyclus. Hiermee stellen we normen vast en controleren we of deze behaald worden. Dit maakt het mogelijk om op tijd bij te sturen als dat nodig is.

#### ***Managementcontracten***

Het cvb heeft managementcontracten afgesloten met de directeuren van onze onderwijsclusters en de directeur van de onderwijsbedrijven. In deze contracten staan de normen waaraan de directeuren moeten voldoen. Deze zijn gebaseerd op het kwaliteitskader van de Inspectie van het Onderwijs. Daarnaast bevat elk contract specifieke speerpunten. Deze zijn voor een deel afgeleid van de strategische tussendoelen van de organisatie en voor een ander deel zijn ze afkomstig uit het cluster van de betreffende directeur. Onder meer de uitkomsten van het medewerkerswaarderingsonderzoek en het professionaliseringsplan van het cluster dienen daarvoor als bronnen. Minimaal driemaal per jaar rapporteren de directeuren aan het cvb. We bespreken dan de stand van zaken en sturen zo nodig bij. Aan het eind van het schooljaar maken we de balans op en stellen we de contracten op voor het nieuwe schooljaar.

#### ***Planning & control-cyclus voor onderwijs en ondersteuning***

De staven en diensten maken een planning voor onderwijs en ondersteuning. Daarbij hoort ook een *planning & control*-kalender, die inzichtelijk maakt wat er wanneer moet gebeuren. In de planning nemen we niet alleen taken op die wettelijk vastliggen, zoals het opleveren van financiële jaarstukken en het jaarverslag, maar ook zaken die voor onze eigen bedrijfsvoering nodig zijn, zoals het opleveren van examenplannen, opleidingsgidsen of zelfevaluatierapporten. Onze staven, diensten en directeuren maken onderling afspraken om het werk goed op elkaar af te stemmen en leggen deze afspraken vast. Dit levert een overzicht op van activiteiten per jaar.

#### ***Interne en externe controle***

Een *planning & control*-cyclus vereist goede controle. Deze controle gebeurt zowel intern als extern. Intern voert bijvoorbeeld het team Compliance & Audit audits uit op het terrein van zowel bedrijfsvoering als onderwijskwaliteit. Externe controles worden onder meer verricht door de accountant en de Onderwijsinspectie.



### 9.3 Risicomanagement

MBO Amersfoort doet aan integraal risicomanagement. Met risicomanagement willen wij:

- inzicht krijgen in de risico's die MBO Amersfoort loopt;
- beheersmaatregelen implementeren om risico's terug te dringen of te beperken;
- het weerstandsvermogen beoordelen en optimaliseren;
- het risicobewustzijn in de organisatie bevorderen;
- voldoen aan onze wettelijke verplichtingen.

De regiefunctie van het risicomanagement ligt bij de controller en het cvb. De actieplannen die voortvloeien uit de risico-inventarisatie, maken deel uit van onze jaarplannen en we monitoren de opvolging. Risicomanagement is een cyclisch proces. Ontstaan er nieuwe risico's, dan volgen er nieuwe plannen. Verdwijnen risico's, dan halen we ze van de lijst. Zie ook het onderdeel *Risicomanagement* in hoofdstuk 10 op pagina 83.

Wij hebben risicomanagement opgenomen in onze *planning & control*-cyclus. Dit heeft de afgelopen twee jaren geleid tot een aantal stappen in het proces van risicomanagement:

- Begin 2015 hebben we een risico-inventarisatie afgerond en een aantal thema's met bijbehorende actieplannen vastgelegd voor beheersmaatregelen die op dat moment nog niet afgerond waren of om aanvullende maatregelen vroegen.
- Deze beschrijving van de stand van zaken van begin 2015 was het vertrekpunt voor een audit door het team Compliance & Audit. Het team onderzocht de uitvoering en de effecten van de beheersmaatregelen die zijn genoemd in de in november 2014 afgeronde risico-inventarisatie.
- De audit is een monitoringstool in het risicobeheerssysteem. Het auditrapport is in mei 2016 opgeleverd. De samenvattende conclusie in het auditrapport is dat de sinds eind 2014 genomen beheersmaatregelen over het algemeen het beoogde effect hebben.
- In het najaar 2016 zijn we gestart met een herijking van de risico-inventarisatie. Het doel hiervan was om na te gaan of de beschreven risico's nog relevant zijn. Aanvullend is onderzocht welke risico's naar voren komen uit de interne auditrapportages, inspectierapporten en uit de managementletter van de controlerend accountant.
- In december 2016 is er een rapport opgesteld over de herijking van de risico-inventarisatie. Deze herijking vullen we in het voorjaar van 2017 aan met een jaarlijks uit te voeren quickscan. Deze quickscan maakt dan deel uit van de jaarlijks uit te voeren risico-inventarisatie.

### 9.4 Rekenschap en helderheid

MBO Amersfoort zorgt ervoor dat de bekostigingsvoorwaarden worden nageleefd door de dossiers van de studenten nauwkeurig bij te houden. We controleren dit intern, waarna de accountant uiteindelijk beoordeelt of aan alle voorwaarden is voldaan. In paragraaf 10.2 gaan we hier verder op in.

### 9.5 Accountantsrapport

In 2016 heeft accountant KPMG de jaarrekening 2015 van MBO Amersfoort gecontroleerd. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring gegeven; er zijn geen materiële niet-gecorrigeerde controleverschillen met een impact op het resultaat.

In het najaar van 2016 heeft KPMG een interim-controle uitgevoerd. De interim-controle heeft geen aanleiding gegeven voor het opstellen van een managementletter, omdat er geen risico's zijn geconstateerd.

### 9.6 Verklaring bevoegd gezag

MBO Amersfoort wil het best mogelijke onderwijs bieden. Een absolute voorwaarde daarvoor is dat wij ons aan de wettelijke eisen houden. Wij hebben onze organisatie daartoe ingericht en nemen verbetermaatregelen als dat nodig of wenselijk is.

In 2016 heeft de accountant onze organisatie volgens protocol onderzocht. De Onderwijsinspectie voerde naar aanleiding van haar onderzoek in 2014 diverse onderzoeken uit naar

kwaliteitsverbetering. Een zeer belangrijke conclusie van de onderwijsinspectie was dat de kwaliteitsborging organisatiebreed voldoende is. Daarnaast constateerde zij bij diverse opleidingen dat deze verbeteringen hadden doorgevoerd, die leidden tot een waardering *voldoende*. Helaas heeft de onderwijsinspectie bij een aantal opleidingen ook moeten vaststellen dat verdere verbeteringen op een of meer terreinen noodzakelijk zijn. Dat is een aanmoediging voor directeuren en hun teams om op volle kracht door te werken aan de ingezette verbeterplannen.

MBO Amersfoort doet mee aan een gezamenlijke audit van mbo-organisaties, de Kloostergroep. Het team Compliance & Audit monitort aan de hand van een auditplan de interne processen en procedures op het gebied van kwaliteit en bedrijfsvoering en adviseert het cvb.

## **9.7 Horizontale dialoog**

MBO Amersfoort onderhoudt actief contact met zijn stakeholders. In deze contacten is onderscheid te maken tussen externe en interne stakeholders. In dit hoofdstuk over governance gaan we in op de contacten vanuit het cvb.

### ***Interne stakeholders***

Samen maken we MBO Amersfoort. Daarom hecht het cvb aan direct contact met alle medewerkers van de organisatie. De gezamenlijke start van het schooljaar en van het kalenderjaar illustreren dit voor een deel. Intensiever contact is er tijdens de bezoeken die het cvb jaarlijks brengt aan de onderwijsteams, al dan niet in combinatie met een bijbehorend onderwijsbedrijf. De onderwijsteams bereiden de bezoeken voor. Zij hebben daardoor alle gelegenheid om het cvb te informeren over wat zij van belang vinden. Door deze bezoeken houdt het cvb feeling met de medewerkers en hun ervaringen met de organisatie. In schooljaar 2017-2018 breidt het cvb deze bezoeken uit met bezoeken aan de teams van staven en diensten. Leden van het cvb bezoeken altijd de kenniscafés, die alle gelegenheid bieden voor direct en informeel contact.

### ***Externe stakeholders***

Het cvb onderhoudt op verschillende manieren contact met de externe stakeholders. Doordat MBO Amersfoort zijn wortels in stad en regio heeft, zijn de lijnen tussen cvb, gemeenten, bedrijven en organisaties kort. Er is altijd een open oog voor initiatieven waar MBO Amersfoort een rol in zou kunnen spelen. Jaarlijks organiseert het cvb een stakeholdersbijeenkomst, soms met een thema, soms om nieuwe delen van de organisatie voor te stellen, altijd om partners de gelegenheid te bieden het cvb, het directieteam, managers en elkaar te ontmoeten. Ontmoeten, feedback krijgen en geven en verbinden – daar gaat het om.

In het licht van relatiebeheer bezoeken leden van het cvb jaarlijks diverse relaties, zoals alle scholen voor voortgezet onderwijs, wethouders en zorgaanbieders. Met samenwerkingspartners als HU, Meerwaarde en A12 vindt structureel bestuurlijk overleg plaats. Het cvb is lid van de Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB), en een lid van het cvb maakt vanaf begin 2017 deel uit van het bestuur van de VAB. MBO Amersfoort is al geruime tijd lid van De Maatschappij, departement Eemland, en participeert in het bestuur. In bijlage 11 is het netwerk van MBO Amersfoort opgenomen.

## **9.8 Samenstelling college van bestuur**

MBO Amersfoort wordt geleid door het college van bestuur:

- Gerda Eerdmans (voorzitter)
- Drs. Aren van Heest MBA
- Drs. Gert-Jan Lantinga MCC

Gerda Eerdmans (63 jaar) beheert de portefeuilles Strategie & Beleid en HRM, Aren van Heest (57 jaar) de portefeuilles Onderwijs en Kwaliteit en Gert-Jan Lantinga (57 jaar) de portefeuilles Middelen, Marketing & Communicatie en Onderwijs in Bedrijf.

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

Het cvb werkt mede op basis van het bestuursreglement:

[www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Bestuursreglement-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf](http://www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Bestuursreglement-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf).

Bijlage 8 bevat de samenstelling van het cvb en de hoofd- en nevenfuncties van de cvb-leden in 2016. In de bijlage WNT van de jaarrekening is de honorering van het cvb gespecificeerd.

## 10 Financiën en bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk leggen wij verantwoording af over de financiën en bedrijfsvoering van MBO Amersfoort. U leest welke resultaten wij hebben behaald, hoe we projectsubsidies hebben besteed en we geven rekenschap van de bekostiging. Ook blikken we vooruit op toekomstige ontwikkelingen, in de continuïteitsparagraaf.

### 10.1 Resultatenbox

#### **Studententevredenheid**

De JOB-monitor is een onderzoek dat de tevredenheid van mbo-studenten meet. De resultaten worden gebruikt door studentenraden en scholen om de school samen te verbeteren. De laatste monitor is uitgevoerd in 2016. In paragraaf 5.6 *Studentenwaardering* kunt u meer lezen over dit onderwerp.

#### **Aantal bekostigde studenten per 1 oktober**

<b>Aantal bekostigde studenten per 1 oktober</b>	1-okt 2015 definitief	1-okt 2016 <sup>1</sup> voorlopig	stijging/ daling absoluut	stijging/ daling relatief
Hotelschool Amersfoort	860	882	22	2,6%
Sport, Veiligheid, Toerisme & Recreatie	1.151	1.135	-16	-1,4%
School voor Economie en Ondernemen, Schoonheidsspecialisten en Kappersschool	1.353	1.551	198	14,6%
School voor Techniek	1.162	1.268	106	9,1%
Dutch HealthTec Academy	594	574	-20	-3,4%
Scholen voor Gezondheidszorg en Welzijn	1.547	1.597	50	3,2%
Entree-opleidingen <sup>2</sup>	260	228	-32	-12,3%
<b>Totaal ongewogen</b>	<b>6.927</b>	<b>7.235</b>	<b>308</b>	<b>4,4%</b>
<i>Waarvan bol</i>	4.537	4.773	236	5,2%
<i>Waarvan bbl</i>	2.390	2.462	72	3,0%
<b>Totaal gewogen <sup>3</sup></b>	<b>5.502</b>	<b>5.762</b>	<b>259</b>	<b>4,7%</b>
Gemiddelde prijsfactor niveau 2 t/m 4	1,254	1,243		
<b>Totaal gewogen x prijsfactor niveau 2 t/m 4</b>	<b>6.642</b>	<b>6.896</b>	<b>254</b>	<b>3,8%</b>
<sup>1</sup> Bron: telling Eduarte d.d. 10 februari 2017, exclusief bbl zonder bpv				
<sup>2</sup> Betreft cluster Entree-opleidingen, inclusief kleine groep niveau 2 maar exclusief het team Economie 2 Het team Economie 2 is meegenomen in School voor Economie en Ondernemen				
<sup>3</sup> Weging bbl: niveau 1 = 0,5 niveau 2 t/m 4 = 0,4				

De totale ongewogen aantallen stijgen met 4,4 procent, tegenover een landelijke stijging van 2,2 procent. Voor een specificatie naar school en leerweg zie bijlage 2. In het voorjaar van 2017 controleert onze accountant onze bekostigde studenten en diploma's. Na deze controle stelt OCW de definitieve aantallen vast.

## Aantal bekostigde diploma's

Aantal bekostigde diploma's <sup>1</sup>	jan-dec 2015 definitief	jan-dec 2016 <sup>2</sup> voorlopig	stijging/ daling absoluut	stijging/ daling relatief
Hotelschool Amersfoort	185	208	23	12,4%
Sport, Veiligheid, Toerisme & Recreatie	355	267	-88	-24,8%
School voor Economie en Ondernemen, Schoonheidsspecialisten en Kappersschool	455	525	70	15,4%
School voor Techniek	378	364	-14	-3,7%
Dutch HealthTec Academy	176	243	67	38,1%
Scholen voor Gezondheidszorg en Welzijn	458	417	-41	-9,0%
Entree-opleidingen	27	11	-16	-59,3%
<b>Totaal ongewogen</b>	<b>2.034</b>	<b>2.035</b>	<b>1</b>	<b>0,0%</b>
<i>Waarvan niveau 2</i>	<i>699</i>	<i>626</i>	<i>-73</i>	<i>-10,4%</i>
<i>Waarvan niveau 3</i>	<i>462</i>	<i>470</i>	<i>8</i>	<i>1,7%</i>
<i>Waarvan niveau 4</i>	<i>873</i>	<i>939</i>	<i>66</i>	<i>7,6%</i>
<sup>1</sup> Voor niveau 1-diploma's ontvangen mbo-instellingen geen bekostiging meer				
<sup>2</sup> Bron: telling Eduarte d.d. 4 april 2017				

## Jaarresultaat

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

Jaarresultaat	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Norm
Niveau 1	71,6%	78,9%	88,9%	90,4%	60,7%
Niveau 2	66,1%	66,9%	73,7%	69,0%	56,5%
Niveau 3	67,4%	65,6%	71,2%	67,5%	65,3%
Niveau 4	70,7%	73,4%	71,3%	71,3%	64,2%
<b>Totaal</b>	<b>69,0%</b>	<b>71,2%</b>	<b>74,5%</b>	<b>72,6%</b>	
<i>Bron: Qlikview waarin definitieve bestanden DUO zijn verwerkt</i>					

MBO Amersfoort scoort in 2015-2016 op alle niveaus opnieuw ruim boven de norm. Voor een specificatie per school, zie bijlage 2.

### Diplomaresultaat

Het diplomaresultaat is het aandeel van de gediplomeerde uitstroom in de totale uitstroom. Alle diploma's worden meegeteld, dus ook die eerder binnen de instelling behaald zijn.

Diplomaresultaat	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Norm
Niveau 1	50,4%	65,3%	73,2%	80,0%	45,1%
Niveau 2	54,4%	59,0%	68,6%	67,8%	45,2%
Niveau 3	66,0%	66,7%	74,7%	70,0%	67,3%
Niveau 4	70,5%	73,4%	72,7%	73,1%	67,3%
<b>Totaal</b>	<b>62,7%</b>	<b>67,7%</b>	<b>72,0%</b>	<b>71,7%</b>	
<i>Bron: Qlikview waarin definitieve bestanden DUO zijn verwerkt</i>					

MBO Amersfoort scoort in 2015-2016 op alle niveaus opnieuw ruim boven de norm.

### Voortijdige schoolverlaters (vsv'ers)

Voortijdige schoolverlaters	Realisatie 2012/2013	Realisatie 2013/2014	Realisatie 2014/2015	Realisatie 2015/2016 <sup>1</sup>	Norm 2015/2016
Niveau 1	31,4%	36,3%	40,8%	23,0%	22,5%
Niveau 2	10,9%	10,7%	9,1%	9,8%	10,0%
Niveau 3+4	4,2%	3,9%	3,8%	4,0%	2,75%
<b>Totaal</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,0%</b>	
<sup>1</sup> 2015/2016 voorlopig, o.b.v. de VSV Verkenner factsheet maart 2016					

Volgens de voorlopige cijfers over 2015-2016 halen we opnieuw alleen de norm voor niveau 2. Dankzij de sterke daling ten opzichte van 2014-2015 ontvangen we in 2017 ook subsidie voor niveau 1. Op totaalniveau was er ook sprake van een verdere verbetering. In paragraaf 5.3 leest u hoe wij vsv tegengaan.

MBO Amersfoort werkt met convenantpartners in de regio Amersfoort aan een gemeenschappelijk opgesteld programma voor vsv-aanpak. Op basis van dit programma heeft MBO Amersfoort in 2016 projectsubsidie ontvangen. Een deel van de subsidie is bestemd voor maatregelen die we met de convenantpartners in de regio Eem uitvoeren. Een ander deel hebben we besteed aan instellingsgebonden activiteiten op basis van eigen vsv-analyses en -beleid.

Wij hebben de besteding van programmagelden verantwoord via inhoudelijke rapportage en urenstaten, die de contactschool ROC Midden Nederland als penvoerder beheert. De besturen van de convenantpartners hebben de rapportage en de urenstaten beoordeeld. De contactschool ROC Midden Nederland legt eindverantwoordelijkheid af aan het ministerie van OCW over de besteding van de middelen. Het project eindigt na 2016 in de huidige vorm.

## 10.2 Helderheid in bekostiging beroeps- en volwasseneneducatie

De OCW-notitie *Helderheid in bekostiging beroeps- en volwasseneneducatie* geeft voorwaarden voor de inzet van publieke middelen voor activiteiten die geen directe relatie lijken te hebben met het doel van de rijksbijdrage of subsidieverstrekking. In deze paragraaf leest u in hoeverre we op verschillende thema's aan deze voorwaarden voldoen.

Op basis van de risico-inventarisatie 2015 zijn diverse maatregelen genomen om het risico van onvoldoende scheiding tussen publieke bestedingen en private gelden te verkleinen. Ook monitoren wij dit onderwerp zorgvuldig en zorgen we voor voldoende transparantie.

## ***Uitbesteding van onderwijs***

### *De Meerwaarde*

MBO Amersfoort en De Meerwaarde werken samen, met als voornaamste doel om in Barneveld te zorgen voor een goede aansluiting tussen vmbo en mbo, en een goede doorstroming. De Meerwaarde verzorgt het onderwijs. MBO Amersfoort blijft aansprakelijk voor de kwaliteitsborging van onderwijs en examinering, het inschrijven en aanmelden van studenten en de (studenten)administratie, de opleidingsgids voor studenten, het model van de onderwijs- en praktijkovereenkomsten en de inrichting van het studentenregistratiesysteem. Van de lumpsumbekostiging komt met ingang van 2016-2017 85 procent toe aan De Meerwaarde.

Techniek:

1 oktober 2015: 133 bbl-studenten

1 oktober 2016: 145 bbl-studenten

Gezondheidszorg:

1 oktober 2015: 28 bol-studenten

1 oktober 2016: 23 bol-studenten

Kappersschool:

1 oktober 2015: 4 bbl-studenten

1 oktober 2016: 0 studenten

### *De Liendert*

Het primaire doel van het project Leerhuis de Liendert is het creëren van 35 opleidingsplaatsen voor bol-niveau 2, 3 en 4 Zorg en Welzijn binnen het concept *gildeleren*.

Bij het gildeleren staat het beproefde principe van het praktijkleren onder leiding van een meester-gezel centraal. Bij het gildeleren worden studenten volledig binnen het onderwijsbedrijf opgeleid. Het onderwijs wordt deels door MBO Amersfoort, deels door Beweging 3.0 verzorgd. Betaling gaat volgens begroting. De studenten vallen onder de juridische verantwoordelijkheid van MBO Amersfoort.

1 oktober 2015: 35 bol-studenten

1 oktober 2016: 35 bol-studenten

## ***Investering van publieke middelen in private activiteiten***

Om onze studenten goed voor te bereiden op de beroepspraktijk, biedt MBO Amersfoort de studenten zo veel mogelijk realistische praktijksituaties en -ervaringen aan. Dit doen wij binnen onderwijsbedrijven. Deze exploiteren wij bij voorkeur met partners (bedrijfsleven/instellingen). Waar partners niet voorhanden zijn, ontwikkelen wij eigen onderwijsbedrijven. De onderwijsbedrijven die wij volledig voor eigen rekening en risico exploiteren, zijn OIB Holding B.V. en haar (vijf) werkmaatschappijen.

### *OIB Holding B.V.*

Op 22 december 2005 zijn de activiteiten gestart van een stichting die per 24 december 2013 is omgezet naar een holding, namelijk OIB Holding B.V. en twee werkmaatschappijen.

In 2015 zijn de activiteiten uitgebreid. Dit heeft geleid tot een drietal nieuwe werkmaatschappijen.

MBO Amersfoort hield in 2016 100 procent van de aandelen van OIB Holding B.V. en haar werkmaatschappijen OIB Leerhotel B.V., OIB Fit Academie Bokkeduinen B.V., OIB AdminCompany B.V., OIB Salon De Nieuwe stad B.V. en OIB Bedrijfsopleidingen B.V.

Het college van bestuur van MBO Amersfoort treedt op als gevolmachtigde namens de aandeelhouder. De directeur Onderwijsbedrijven voert de (operationele) directie.

De doelstellingen van OIB Holding B.V. en de werkmaatschappijen staan in de statuten.

De belangrijkste doelstellingen zijn:

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

Alle activiteiten van de holding dragen daaraan bij. Er is een duidelijk verband tussen deze doelstellingen en de strategische doelen 2014-2019 van MBO Amersfoort. Zie met name onderwijsdoel 1: 'Alle bol-studenten volgen hun opleiding volgens het concept Onderwijs in Bedrijf', en onderwijsdoel 7: 'Opleidingen bepalen hun onderwijsprogramma samen met organisaties uit hun branche'.

#### *Risico's en risicobeheer*

De organisatiestructuur van Onderwijs in Bedrijf, waarin de activiteiten zijn ondergebracht in verschillende bv's, zorgt voor risicospreiding en transparantie. Als een bv onverhoopt onvoldoende presteert, kunnen we besluiten de betreffende entiteit op te heffen, zonder dat dit ten koste gaat van MBO Amersfoort. De continuïteit van het onderwijs wordt daarbij gewaarborgd, doordat MBO Amersfoort bijvoorbeeld het gebruik van de faciliteiten kan voortzetten.

In 2016 waren de volgende werkmaatschappijen actief:

#### *OIB Leerhotel B.V.*

Leerhotel Het Klooster is het onderwijsbedrijf voor de opleidingen van de Hotelschool Amersfoort en de School voor Toerisme en Recreatie. De exploitatie van het Leerhotel is gestart in april 2007. Na ruim negen jaar is dit onderwijsbedrijf uitgegroeid tot een gekend en erkend concept in de regio Amersfoort, met voor een aantal marktsegmenten een nationale uitstraling. Jaarlijks brengen tussen de 75.000 en 100.000 gasten een een- of meerdaags bezoek aan Leerhotel Het Klooster. De unieke mix van onderwijsconcept, centrale ligging en uitstraling (jong monument) zorgt ervoor dat veel organisaties uit zowel de profit- als de non-profitsector gebruikmaken van de faciliteiten. Een kleine greep: het ministerie van OCW, Achmea, NBA, Avicenna, Medilex, VO-raad.

Op 1 januari 2016 heeft OIB Holding B.V. de exploitatie van First Class overgenomen van Stichting de Verbazing. Deze exploitatie is toegevoegd aan OIB Leerhotel B.V. First Class is een lounge-/brasserieachtige omgeving waarin we het volledige curriculum van de entreeopleiding Horeca aanbieden. De onderwijsverantwoordelijkheid en regie liggen bij het cluster Entree-opleidingen van MBO Amersfoort.

#### *OIB Fit Academie Bokkeduinen B.V.*

In 2009 zijn we gestart met een concept om sport- en veiligheidsstudenten op te leiden in de praktijk. Verder vindt een substantieel deel van hun onderwijsactiviteiten plaats in de vorm van structurele en incidentele activiteiten voor klanten. Studenten werken op de fitnessafdeling, organiseren speciale bewegingsprogramma's voor doelgroepen en scholen en leveren hun bijdrage aan *health checks*, bedrijfssportdagen en teambuildingevenementen voor zowel profit- als non-profitorganisaties. Binnen de Fit Academie werken we nauw samen met de paramedische instelling Trias Totaal Groep, die ook in de locatie is gevestigd. Verder is de Fit Academie Bokkeduinen partner in het Sport Medisch Advies Centrum Amersfoort.

Diverse sportbonden (KNVB, NEFUB) en -verenigingen (MIA, Keistad, Amersfoortse Boys) gebruiken de faciliteiten. Naast ruim 800 individuele leden mag de Fit Academie Bokkeduinen ook diverse profit- en non-profitorganisaties tot het klantenbestand rekenen, zoals de gemeente Amersfoort, Kosmeo Health, Aalo en DHV/Royal Haskoning.

#### *OIB AdminCompany B.V.*

Dit onderwijsbedrijf voor het onderwijsteam Financiële Beroepen (sector Economie en Ondernemen) van MBO Amersfoort is in augustus 2012 van start gegaan. Partner LOS accountants + adviseurs brengt de noodzakelijke deskundigheid en zijn netwerk in. Mede door deze steun heeft de AdminCompany zich weten te ontwikkelen tot een professioneel onderwijsbedrijf waar jaarlijks 160 mbo-studenten binnenschoolse praktijkervaring opdoen.

#### *OIB Salon de Nieuwe Stad B.V.*

In november 2015 is het onderwijsteam Uiterlijke Verzorging (onderdeel van de sector Economie en Ondernemen) verhuisd van de locatie Clarenburg (Leusden) naar de locatie De Nieuwe Stad in Amersfoort. Deze locatie heeft een aantal praktijkinstructieruimtes voor vakinhoudelijke scholing en ook een salon waar studenten in een realistische praktijksetting klanten kappen of een schoonheidsbehandeling geven. Ook zijn daar een visagie- en nagelstudio gehuisvest. Het



onderwijsbedrijf OIB Salon de Nieuwe Stad B.V. (opgericht op 17 juli 2015) verzorgt sinds 2 november 2015 zowel de praktijkinstructies als het 'werkend leren' dat plaatsvindt in de salon.

#### *OIB Bedrijfsopleidingen B.V.*

Om de publieke activiteiten van MBO Amersfoort en de contractactiviteiten voor derden goed te scheiden, is op 6 oktober 2015 OIB Bedrijfsopleidingen B.V. opgericht. Zoals in de oprichtingsakte staat, is het doel van deze bv onder andere 'de exploitatie en instandhouding van (...) contractonderwijs (om- en bijscholing) voor alle bij MBO Amersfoort aangeboden opleidingen dan wel om- en bijscholing die rechtstreeks voortvloeien uit het onderwijsaanbod'. Het aanbod en de activiteiten voor Amersfoort en omgeving zijn in 2016 gestart. De lopende contractactiviteiten van de DHTA hebben we ook ondergebracht in deze B.V.

#### *Andere onderwijsbedrijven*

Onderwijs in Bedrijf ondersteunt, in opdracht van MBO Amersfoort, vanaf de start een aantal andere onderwijsbedrijven. In 2016 is gestart met de vormgeving van een onderwijsbedrijf voor studenten Entree met de profielen techniek en/of detailhandel (Stichting Acht Plus Amersfoort). Ook is een begin gemaakt met het onderwijsbedrijf dat zich gaat toeleggen op projecten en de organisatie en begeleiding van evenementen.

De volgende onderwijsbedrijven vallen niet onder OIB Holding B.V. Ze maken deel uit van ons onderwijsconcept *Onderwijs in Bedrijf*.

#### *De Garage in Amersfoort*

In dit onderwijsbedrijf werkt de opleiding Autotechniek samen met regionale garagebedrijven. Hier herstellen studenten Autotechniek onder leiding van professionals auto's die aan de markt worden aangeboden.

#### *Facilitair Onderwijsbedrijf*

In samenwerking met de nv SRO wordt op diverse locaties in Amersfoort het praktijkdeel van de opleiding Facilitair medewerker uitgevoerd in verschillende multifunctionele accommodaties op het gebied van onderwijs, sport, recreatie en cultuur. Onder leiding van docenten en leermeesters van zowel MBO Amersfoort als SRO verzorgen onze studenten het beheer, de horeca en de frontoffice.

#### *Leerhuis de Liendert*

Op 2 september 2013 is in woonzorgcentrum De Liendert de samenwerking met Beweging 3.0 van start gegaan. In Leerhuis de Liendert worden circa dertig studenten Zorg en Welzijn in de praktijk opgeleid. Op niveau 1, entreeopleidingen Zorg, gebeurt hetzelfde met de partijen Zorgresidence Het Seminarie en het St. Pieters en Bloklands Gasthuis, beide in de binnenstad van Amersfoort. Ook hier ligt de verantwoordelijkheid voor inhoud en exploitatie bij de partners. MBO Amersfoort blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding van studenten in de onderwijsbedrijven.

#### *Woonzorgcentrum De Koperhorst*

In samenwerking met De Koperhorst zijn we op 1 september 2015 gestart met het onderwijsbedrijf De Koperhorst. Het doel is om mensen na een operatie en ontslag uit het ziekenhuis tegen een beperkte vergoeding de mogelijkheid te geven om in een hotelachtige omgeving enige dagen of weken echt op krachten te komen, totdat zelfstandig wonen weer mogelijk is.

De verantwoordelijkheid voor inhoud en exploitatie ligt bij de partner Zorgcentrum De Koperhorst. MBO Amersfoort blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en begeleiding van studenten in dit onderwijsbedrijf.

#### **Het verlenen van vrijstellingen**

MBO Amersfoort heeft een vrijstellingsregeling voor 'specifieke en generieke examenonderdelen' en voor 'Loopbaan en Burgerschap'. Deze vrijstellingsregeling betreft alleen examineren en diplomeren en voldoet aan de wettelijke eisen. Het uitgangspunt voor het verlenen van vrijstelling is het examen- en diplomaplan per kwalificatie. Hierin staan alle examens en overige diploma-eisen voor de betreffende opleiding.

In het mbo wordt gesproken van specifieke examenonderdelen en generieke examenonderdelen:

- *Specifieke examenonderdelen* zijn de beroepsspecifieke opleidingseisen die in het kwalificatiedossier staan.

- *Generieke examenonderdelen* zijn door de overheid vastgestelde eisen die aan elke opleiding zijn toegevoegd, ongeacht de eisen van het beroep. Het gaat hier over Nederlands en Rekenen (en voor niveau 4 vanaf cohort 2012 ook Engels).

Loopbaan en Burgerschap (L&B) heeft als diploma-eis een inspanningsverplichting. Vandaar dat L&B in de vrijstellingsregeling is opgenomen.

De examencommissie is verantwoordelijk voor het toekennen van vrijstellingen. De vrijstellingsregeling is te vinden in de digitale procesarchitectuur examineren van MBO Amersfoort.

### ***Cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf***

Het beleid van MBO Amersfoort voor de betaling van cursusgeld door studenten ligt vast in het Financieel Reglement en is volgens Staatsblad 2004-177:

Indien een meerderjarige student of extraneus het collegegeld, het examengeld of het cursusgeld niet zelf voldoet, wordt niet overgegaan tot inschrijving dan nadat door de student of extraneus schriftelijk is verklaard dat hij ermee instemt dat een in die verklaring vermelde derde namens hem het collegegeld, het examengeld of het cursusgeld voldoet.

Dit is de zogenoemde *derdenverklaring*.

### ***Uitschrijvingen***

<b>Uitschrijvingen 1 okt 2016 - 31 dec 2016</b>	Met diploma	Zonder diploma	Totaal
Bol	13	48	61
Bbl	15	39	54
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>87</b>	<b>115</b>

### ***Omzwaaiers***

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

<b>Omzwaaiers 1 okt 2016 - 31 dec 2016</b>	Bol -> bol	Bol -> bbl	Bbl -> bbl	Bbl -> bol	Totaal
<b>Totaal</b>	<b>74</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>120</b>

### ***Diplomastapeling***

#### *Horizontale diplomastapeling*

MBO Amersfoort brengt per kalenderjaar niet meer dan één diploma per student voor bekostiging in aanmerking. Hier is een controlerapport voor ontwikkeld.

#### *Verticale diplomastapeling*

Het individuele belang van de student staat bij meervoudige diplomering voorop. Binnen MBO Amersfoort hebben 61 studenten, die bekostigd zijn per 1 oktober 2016, vóór 1 januari 2017 hun diploma gehaald en zich ingeschreven bij een andere bekostigde opleiding. 25 van hen stapten over naar een vervolgopleiding op een hoger niveau.

### ***Maatwerk***

Maatwerk houdt volgens de notitie *Helderheid* in dat een bedrijf of instelling een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van bekostigde onderwijstrajecten voor eigen personeel. In 2016 speelt dit niet meer.

### 10.3 Financiële bedrijfsvoering

Hoe zag de bedrijfsvoering van MBO Amersfoort er in 2016 uit? Wat waren de belangrijkste ontwikkelingen? Dat leest u in deze paragraaf.

#### **Resultaatontwikkeling**

De financiële bedrijfsvoering van MBO Amersfoort vertaalt zich voor het vierde jaar op rij in een positief resultaat. Het in onze strategische doelstellingen gewenste niveau van solvabiliteit is daardoor gerealiseerd. MBO Amersfoort startte in 2012, na de ontvlechting van Amarantis, met een solvabiliteit van 8 procent. Door deze positieve ontwikkeling was het de afgelopen jaren mogelijk meer middelen voor het onderwijs beschikbaar te stellen, waardoor het resultaat ook jaarlijks is afgenomen. De afname van het resultaat heeft ook te maken met een toename van het aantal studenten. De lumpsumbekostiging over onze aantallen studenten per 1 oktober 2016 ontvangen we namelijk pas in 2018. Ook voor het komende jaar houden wij rekening met groei.

#### **Studiewaarde, nieuwe bekostigingsmethodiek 2016**

Vanaf 2016 krijgen mbo-instellingen een extra beloning voor studiewaarde. Deze wordt berekend op basis van het aantal studenten dat een hoger diploma behaalt te verwachten is op basis van hun vooropleiding. In 2016 is hiervoor landelijk € 99 miljoen gereserveerd en vanaf 2017 € 116 miljoen. Door de wijze waarop dit onderdeel van de bekostiging bepaald wordt, is er op instellingsniveau een grote mate van onzekerheid over het niveau van de baten.

#### **Planning & control**

Naast onze jaarlijkse begrotingscyclus stellen we ieder kwartaal een voortgangsrapportage op en daarnaast voor tussenliggende periodes nog enkele voortgangsrapportages. In de periodieke voortgangsrapportages vergelijken we de realisatie en de begroting wat betreft het financiële resultaat en de balanspositie. Ook stellen we een prognose op voor het hele kalenderjaar. Daarnaast zorgt een digitaal dashboardmodel maandelijks voor de financiële voortgangsrapportage.

In 2016 hebben we weer een jaarlijks op te stellen en uit te voeren auditplan opgesteld. Daarbij is risicomanagement in de *planning & control*-cyclus ingebed. Jaarlijks voeren we een audit uit op de risicobeheersingsmaatregelen en actualiseren we de risico-inventarisatie.

#### **Organisatorische inrichting**

Continu verbeteren we onze administratieve organisatie en de daarin opgenomen maatregelen voor interne beheersing. Het resultaat hiervan is dat deze van adequaat niveau zijn. Dat zien wij bevestigd in de managementletter die wij jaarlijks van onze controlerend accountant ontvangen. De in de managementletter 2015 genoemde bevindingen zijn geheel opgevolgd en uit de interim-controle 2016 zijn geen nieuwe bevindingen naar voren gekomen.

#### **Debiteurenproces**

In het najaar van 2014 heeft een pilot plaatsgevonden voor het versturen van digitale facturen via e-mail (AcceptMail), waarbij we de mogelijkheid bieden om met iDEAL te betalen. De resultaten van deze pilot waren positief. Gelet op het financiële belang is deze pilot in 2015 uitgebreid. De bevindingen daaruit zijn meegenomen in een verdere uitbreiding in 2016. Het uiteindelijke resultaat van de invoering van AcceptMail is dat het debiteurenproces aanzienlijk efficiënter is ingericht. Daarnaast levert het meer gemak op voor de debiteuren.

## 10.4 Financiën

In deze paragraaf leest u over de ontwikkelingen in de financiële positie van MBO Amersfoort. We zetten het resultaat af tegen de begroting en analyseren de balansontwikkeling. Ook krijgt u inzicht in onze meerjarencijfers en ons investerings- en treasurybeleid.

### **Financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit**

De solvabiliteit van MBO Amersfoort ontwikkelt zich als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Eigen vermogen (A)	21.491	23.525	23.841	25.217	26.404
Balanstotaal (B)	55.493	56.087	54.591	54.427	54.115
<b>Solvabiliteit 1</b> eigen vermogen in % van het balanstotaal (A/B)	38,7	42	43,7	46,3	48,8
<b>Solvabiliteit 2</b> eigen vermogen + voorzieningen in % balanstotaal	40,3	44,1	45,3	48,0	50,5
<b>Liquiditeit</b> (current ratio: norm 0,5)	1,5	1,4	1,4	1,5	1,7

De cijfers voor 2017 tot en met 2019 zijn gebaseerd op de *Beleidsnota Financiën 2017* en de daarin opgenomen meerjarenbalans.

Het eigen vermogen is vrij besteedbaar.

De solvabiliteit is gestegen naar 42 procent. Beide solvabiliteitsratio's liggen ruim boven de signaleringsgrens van het ministerie (30 procent voor solvabiliteit 2) en boven onze eigen strategische doelstelling (minimaal 35 procent). Uit de *Beleidsnota Financiën 2017* blijkt dat de solvabiliteit de komende jaren toeneemt bij gelijkblijvend beleid. Wij passen daarom ons beleid aan, zodat er meer geld rechtstreeks beschikbaar komt voor het onderwijs. Het managementteam heeft daarvoor in 2015 extra plannen ingediend, waarvoor ruim € 647.000 is toegekend. In de *Beleidsnota Financiën 2016* is hiermee rekening gehouden. Vanaf 2017 wordt niet langer gestreefd naar verhoging van de solvabiliteit, maar naar meer evenwicht tussen baten en lasten. Daarbij wordt rekening gehouden met incidentele baten: deze worden niet structureel ingezet. Tegelijk moet een eventuele toename van het aantal studenten worden opgevangen, omdat de daaruit voortvloeiende baten niet in hetzelfde jaar ontvangen worden.

In 2015 en 2016 is de liquiditeit verminderd door investeringen in gebouwen, maar nog steeds is deze ruim boven de norm.

## Resultaat versus begroting 2016

	2016	Begroot 2016	2015
<b>3 BATEN</b>			
3.1 Rijksbijdragen	50.689	49.683	48.040
3.2 Overige overheidsbijdragen	878	0	28
3.3 College-, cursus- en examengelden	1.054	975	998
3.4 Werk in opdracht van derden	0	10	368
3.5 Overige baten	6.545	7.463	5.179
<b>Totaal baten</b>	<b>59.166</b>	<b>58.131</b>	<b>54.613</b>
<b>4 LASTEN</b>			
4.1 Personele lasten	39.552	36.330	33.171
4.2 Afschrijvingen	2.845	2.828	2.906
4.3 Huisvestingslasten	6.075	5.081	4.560
4.4 Overige instellingslasten	8.917	11.533	9.510
<b>Totaal lasten</b>	<b>57.389</b>	<b>55.772</b>	<b>50.147</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.777</b>	<b>2.359</b>	<b>4.466</b>
5 Financiële baten en lasten	-1.066	-1.025	-1.100
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>711</b>	<b>1.334</b>	<b>3.366</b>
6 Belastingen	0	-38	-86
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>711</b>	<b>1.296</b>	<b>3.280</b>

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering in 2016 van MBO Amersfoort bedraagt € 0,7 miljoen positief. Begroot was € 1,3 miljoen positief.

In de volgende analyse van de cijfers in de tabel blijven de effecten van de cijfers van de DHTA buiten beschouwing.

### Samenvatting

Als belangrijkste oorzaak voor het verschil tussen de realisatie en de begroting kan het moment van de verkoop van de locatie Clarenburg genoemd worden. In de begroting was rekening gehouden met verkoop in 2016, maar de overdracht is in 2017. De begrote boekwinst bij verkoop (€ 1,5 miljoen) wordt daarom ook pas vanaf 2017 gerealiseerd. Daar staat tegenover dat voor studiewaarde € 0,7 miljoen meer is ontvangen dan begroot.

### Baten

De totale rijksbijdragen zijn hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere baten voor studiewaarde (niet-geoordeelde OCW subsidies). Hiervoor is € 2 miljoen ontvangen, € 0,7 miljoen meer dan begroot. De hoogte van deze bijdrage is vooraf niet goed in te schatten, mede omdat de performance van andere mbo-instellingen de hoogte bepaalt.

In verband met reorganisatiekosten voor ROC Leiden is er in de begroting rekening gehouden met een inhouding op de lumpsumbekostiging voor mbo-instellingen als bijdrage in deze kosten. De oorspronkelijke verdeling daarvan over de jaren 2016 tot en met 2018 is echter gewijzigd, waardoor de inhouding in 2016 lager is dan begroot.

De overige overheidsbijdragen betreffen vooral de opbrengsten van NT2-opleidingen. Deze baten zijn niet begroot. De NT2-opleidingen zijn bedoeld voor mensen voor wie het Nederlands niet de moedertaal is.

Onder *Overige baten* zijn niet-begrote verhuuropbrengsten verantwoord. Deze zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot, vooral vanwege de verhuur van de locatie Clarenburg in Leusden.

Onder *Overige opbrengsten* is verder € 0,6 miljoen baten verantwoord voor de DHTA. Dit betreft een deel van de van het ministerie ontvangen middelen, vooral als compensatie voor tijdelijk hogere personele lasten.

De voor 2016 begrote boekwinst (€ 1,5 miljoen) bij verkoop van de locatie Clarenburg wordt vanaf 2017 gerealiseerd: € 1,3 miljoen in 2017 en € 0,6 miljoen in uiterlijk 2020. De boekwinst van € 0,6 miljoen uiterlijk 2020 hangt samen met de voorwaarde dat het bestemmingsplan van het onderhavige perceel wordt gewijzigd. Hieraan wordt naar verwachting in 2017 voldaan.

#### *Lasten*

Los van de uitbreiding met de DHTA zijn de personele lasten ongeveer gelijk aan de begroting.

In totaal zijn de afschrijvingslasten ongeveer gelijk aan de begroting. De investeringen in huisvesting zijn hoger dan begroot en in computerapparatuur lager dan begroot.

De ingebruikname van de locatie Stadsring zorgt voor een stijging van de huurlasten. Daarnaast wordt een groter deel van de locatie HU en van De Nieuwe Stad gehuurd, in verband met ruimtegebrek bij de HU. Deze toenames waren niet begroot, waardoor de huisvestingslasten hoger zijn. De kosten van onderhoud zijn eveneens hoger dan begroot, als gevolg van de huisvestingsinvesteringen op de locatie Leusderweg.

De overige instellingslasten zijn hoger dan begroot. Dit betreft vooral de kosten voor de implementatie van studentinformatiesysteem EduArte en kosten voor datalijnen en het datacenter.

Er hebben zich geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de exploitatie van MBO Amersfoort in 2016.

Sinds 1 augustus 2015 voeren we het onderwijs van de DHTA in eigen beheer uit en hebben we het daaraan verbonden personeel en de onderwijsportefeuille overgenomen van de stichting SVGB. In de periode daarvoor was sprake van uitbesteed onderwijs. Uit de tabel hieronder blijkt hoe de cijfers van de DHTA zijn verwerkt in de tabel op pagina 75.

#### **Staat van baten en lasten over 2016 – DHTA (Enkelvoudig × € 1.000)**

	<b>2016</b>	<b>Begroot 2016</b>
<b>3 BATEN</b>		
3.1 Rijksbijdragen	2.813	3.087
3.3 College-, cursus- en examengelden	333	0
3.5 Overige baten	166	0
<b>Totaal baten</b>	<b>3.312</b>	<b>3.087</b>
<b>4 LASTEN</b>		
4.1 Personele lasten	2.405	0
4.2 Afschrijvingen	51	0
4.3 Huisvestingslasten	671	0
4.4 Overige instellingslasten	309	3.087
<b>Totaal lasten</b>	<b>3.436</b>	<b>3.087</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-124</b>	<b>0</b>

In het bovenstaande resultaat zijn de baten van de subsidie verkregen van het ministerie van OCW niet verwerkt. Deze baten zijn verwerkt in het resultaat van MBO Amersfoort.

In het kader van de afwikkeling van de overdracht heeft MBO Amersfoort van de SVGB ongeveer € 0,9 miljoen liquide middelen ontvangen. Met deze betaling worden alle onderlinge vorderingen en schulden geacht te zijn afgewikkeld. De waarde van de overgedragen activa is op nihil gesteld, waardoor de totale vermogensmutatie € 1,3 miljoen is.

Daarnaast ontvangt MBO Amersfoort van het ministerie € 2 miljoen om geormerkte kosten van 2015 tot en met 2018 te dekken. Voor de jaren 2015 en 2016 gaat het om een bedrag van € 0,8 miljoen aan kosten, waarvan € 0,2 miljoen in 2015.

### **Analyse balansontwikkeling 2016**

De balans heeft zich ten opzichte van 2015 als volgt ontwikkeld:

	31-12 '15	31-12 '16	mutatie 2016
<b>Vaste activa</b>			
- Immateriële vaste activa	15	147	132
- Materiële vaste activa	37.060	39.057	1.997
- Financiële vaste activa	2.019	1.650	-369
<b>Vlottende activa</b>			
- Voorraden	47	81	34
- Vorderingen	3.202	2.778	-424
- Effecten	2.526	2.538	12
- Liquide middelen	10.624	9.836	-788
<b>Passiva</b>			
Eigen vermogen	21.491	23.525	2.034
Voorzieningen	890	1.220	330
Langlopende schulden	22.064	20.464	-1.600
Kortlopende schulden	11.048	10.878	-170

De stijging van de materiële vaste activa wordt vooral veroorzaakt door de investeringen in gebouwen van € 3,7 miljoen. De afname van de liquide middelen houdt verband met deze investeringen.

De toename van het eigen vermogen houdt verband met het behaalde resultaat van € 0,7 miljoen en een eigenvermogensmutatie van € 1,3 miljoen in verband met de overname van DHTA.

De afname van de langlopende schulden betreft de reguliere jaarlijkse aflossing van een lening bij de Rabobank.

### **Investeringsbeleid**

Het beleid rondom investeringen presenteren we jaarlijks in de *Beleidsnota Financiën*. De manager Huisvesting, Inkoop en Facilitair reikt specificaties aan, op basis waarvan we de meerjarenhuisvestingscijfers voor een periode van vier jaar integraal opnemen in de beleidsnota. We doen verslag van de voortgang van de uitvoering via de gebruikelijke instrumenten, zoals het jaarlijks en halfjaarlijks verslag.

De investeringen in gebouwen in 2016 betreffen met name:

- de verbouwing van het pand Leusderweg voor € 1.771.000;
- de verbouwing van het pand Stadsring voor € 935.000;
- de verbouwing op de locatie Nieuwe Poort voor bijna € 352.000. Het betreft de vestiging van een deel van de opleidingen Economie en Ondernemen in het gebouw van de HU.

### **Treasurybeleid en -ontwikkelingen**

Het treasurybeleid van MBO Amersfoort is vastgelegd in het treasurystatuut.

#### *Looptijd en rentepercentage van de lening*

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

#### *Aflossingen in 2016*

Er was in 2016 sprake van een aflossingsverplichting van € 1,6 miljoen. Na deze aflossing resteert ultimo 2016 een lening van € 22,1 miljoen, waarvan € 1,6 miljoen kortlopend.

In tegenstelling tot 2013 en 2014 heeft er geen vervroegde aflossing plaats gevonden. Reden daarvoor is de sterk gedaalde rente. Hierdoor zijn de kosten van afkoop van de aan de lening verbonden swap sterk toegenomen. Per 31 december 2016 was de waarde van de swap € 4,2 miljoen negatief.

#### *Liquide middelen*

Als gevolg van de positieve resultaten en de daaraan verbonden positieve kasstroom beschikte MBO Amersfoort tot en met 2014 over toenemende liquide middelen. Door het hoge investeringsniveau in 2015 en in mindere mate in 2016 (totaal € 4,8 miljoen, waarvan € 3,7 miljoen in gebouwen) is de stand van de liquide middelen daarna teruggelopen; in 2016 van € 10,6 miljoen primo naar € 9,8 miljoen ultimo. Door de zeer lage rentestand is het rendement op de liquide middelen ook laag.

#### *Beleggen en belenen*

Onze beleggingen voldoen aan de voorwaarden van het treasurystatuut en aan de voorwaarden van de regeling Beleggen en belenen. Dit betekent dat we:

- derivaten, leningen of beleggingen alleen betrekken van financiële ondernemingen, gevestigd in een lidstaat van de EU, die aantonen dat ze voor henzelf of voor de door hen uitgegeven waardepapieren beschikken over minstens een A-minusrating, afgegeven door minstens twee van de drie ratingbureaus (Moody's, Standard and Poor's en Fitch);
- alleen beleggen en belenen als de hoofdsom door een financiële instelling gegarandeerd is;
- alleen tijdelijk overtollige middelen beleggen en wel voor een eindige periode en in een product met een vooraf vastgestelde einddatum;
- geen extern vermogen aantrekken met het doel de aangetrokken gelden te beleggen of belenen;
- alleen inleggen op langlopende spaarrekeningen, deposito's, obligaties en staatsleningen en openbare en onderhandse leningen uitgegeven door financiële instellingen;
- niet beleggen in achtergestelde spaarrekeningen en achtergestelde deposito's;
- niet beleggen in aandelen of vergelijkbare producten;
- als mbo-instelling ons kwalificeren als een niet-professionele belegger en ons bij de financiële instellingen als zodanig aanmelden.

MBO Amersfoort belegt op basis van een in 2014 genomen besluit in de deposito's en obligaties. De depositoportefeuille is ultimo 2016 als volgt opgebouwd:

Bank	Looptijd	Einddatum	Rente	Bedrag x € 1.000
Rabobank	3	27-6-2017	0,90%	332
Rabobank	6	27-6-2020	1,70%	1.043
Rabobank	7	27-6-2021	2,00%	683

De waarde van de deposito's inclusief bijgeschreven rente bedroeg ultimo 2016 € 2.058.000, waarvan € 332.000 kortlopend.



De obligatieportefeuille wordt beheerd door de Rabobank. De portefeuille is als volgt opgebouwd (cijfers × € 1.000):

Koerswaarde obligaties	
- Obligaties met AAA-rating*	1.338
- Obligaties met AA-rating*	807
- Obligaties met A-rating*	341
	<hr/>
	2.486
Verschil koerswaarde en geamortiseerde kostprijs	<hr/>
	-112
Waarde o.b.v. geamortiseerde kostprijs	2.374
Bij: Opgelopen couponrente	34
Bij: Rekening courant	132
Af: Af te dragen fee	<hr/>
	-2
	<hr/>
	2.538

\*Betreft rating volgens Standards & Poor's. De obligaties met een A-rating betreffen obligaties die bij Moody's en Fitch een AA-rating hebben.

De portefeuille wordt in de jaarrekening gewaardeerd op basis van de geamortiseerde kostprijs. Per saldo bedroeg de opbrengst van de portefeuille in 2016 € 12.000.

De portefeuille was ultimo 2016 opgebouwd uit vijftien fondsen met een waarde van maximaal € 272.000 per fonds. De deposito's en obligaties betreffen instellingen met minimaal een AA-rating bij twee van de drie ratingbureaus. Hierdoor en door de in de portefeuille aangebrachte spreiding zijn de risico's zeer beperkt.

#### *Risico's*

Het renterisico op de langlopende lening wordt afgedekt door een twintigjarige swap. De jaarlijkse rente op de lening ligt hierdoor tot 2032 vast.

MBO Amersfoort beschikt over ruime liquide middelen, wat zich weerspiegelt in een current ratio van 1,5 ultimo 2015 en 1,4 ultimo 2016. De norm van de Inspectie is 0,5.

## **10.5 Continuïteit**

Om niet alleen onze huidige studenten, maar ook toekomstige lichten jongeren uitstekend onderwijs te bieden, richten wij onze blik op de toekomst. Welke ontwikkelingen kunnen we verwachten in demografie, in overheidsbeleid en in ons personeelsbestand? En hoe spelen we daar adequaat op in? In deze continuïteitsparagraaf blikken wij vooruit.

### **Meerjarencijfers 2015-2019**

De meerjarenexploitatiebegroting en -balans zijn voor de jaren 2017 en verder gebaseerd op de *Beleidsnota Financiën 2017*. De *Beleidsnota Financiën 2017* is in november 2016 door het cvb vastgesteld en in december 2016 door de rvt. Bij het opstellen van de gepresenteerde cijfers is een aantal (beleids)uitgangspunten gehanteerd. Dit zijn de belangrijkste:

- Voor de meerjarenbegroting van de rijksbijdragen gaan we uit van een stabiel (on)gewogen studentenaantal en -aandeel in de jaren 2017 tot en met 2020 (basisscenario). Dat betekent dat de begroting 2017 gebaseerd is op teldatum 1 oktober 2015 en de begroting 2018-2020 op teldatum 1 oktober 2016.
- Voor het jaar 2017 is de bekostiging bepaald op basis van de in oktober 2016 ontvangen beschikking van het ministerie van OCW, inclusief correctie voor elementen die daar nog niet in zijn opgenomen, namelijk herstelopslag pensioencompensatie 2016 en wegvallen van aftrek voor DUO ICT, samen meer dan € 200.000. Voor de jaren daarna gaan we uit van begrotingsgegevens van OCW en flankerende informatie van de MBO Raad, van de groei in 2016 en van bovengenoemde scenario's.

- Boven op de begrote investeringen hebben we rekening gehouden met een nader in te vullen investering in gebouwen van € 50.000 per jaar (in 30 jaar afschrijven) en verbouwingen van € 100.000 per jaar (in 10 jaar afschrijven).
- Verder zijn we uitgegaan van verkoop van het gebouw Clarenburg in Leusden in 2017, die in 2017 een boekwinst oplevert van naar verwachting circa € 1,6 miljoen.
- In totaal investeren we naar verwachting in 2017 voor € 2,0 miljoen in verbouwingen.
- De totale afschrijvingskosten stijgen in 2017 met ruim € 0,5 miljoen door investeringen in 2017 en voorgaande jaren. De jaren daarna dalen de afschrijvingskosten weer.
- De streefnorm voor de solvabiliteit is 35 à 40 procent. Dit is inclusief de benodigde buffer zoals is berekend in het kader van de risico-inventarisatie. Het betreft hier het eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal op basis van de geconsolideerde cijfers inclusief Onderwijs in Bedrijf. In de meerjarenbegroting wordt op termijn een hogere solvabiliteit bereikt. Een eventueel overschot aan middelen zetten we beleidsrijk en in lijn met de strategische doelstellingen in.
- In de begroting 2017 hebben we geen rekening gehouden met een jaarlijkse vervroegde boetevrije aflossing. Gezien de lage rentestand is momenteel sprake van een forse afkoopsom van het daaraan verbonden swapdeel. Daarom heeft het cvb besloten om net als in 2015 en 2016 niet vervroegd af te lossen. Ook in de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met vervroegde aflossing.
- De door Onderwijs in Bedrijf voor het Leerhotel te betalen huur verhogen we in stappen verhoogd € 177.000 in 2014 naar een marktconform bedrag van € 325.000 in 2018. Tegenover de extra baten staat een negatief effect op het resultaat uit deelnemingen.
- De rijksbijdragen stijgen in 2017 ten opzichte van 2016 vooral dankzij de studiewaarde, die valt onder de variabele kwaliteitsafspraken. Hiervoor begroten we € 2,4 miljoen in 2017. Dit is een voorlopige indicatie van OCW op basis van de realisatie van 2016 en het aandeel in de lumpsum. In het voorjaar van 2017 hebben we een voorlopige berekening van OCW ontvangen, waaruit blijkt dat we rekening moeten houden met een bedrag dat € 0,8 miljoen lager is. Vanaf 2018 hebben we gerekend met een studiewaardebedrag conform ons aandeel in de lumpsum, waardoor het risico in die jaren aanzienlijk lager is.
- Door de overname van de DHTA per 1 augustus 2015 is het DHTA-onderwijs niet langer verwerkt in de cijfers als onderwijs door derden. Het effect is onder meer:
  - een toename van de omzet contractactiviteiten (van € 0,3 miljoen naar € 0,7 miljoen);
  - een toename van de salarissen (van € 1,2 miljoen in 5 maanden naar € 2,9 miljoen in 12 maanden);
  - een stijging van overige personeelskosten, huisvestingskosten en afschrijving;
  - een daling van de post *Uitbesteed onderwijs* onder *Overige instellingskosten*.

Aantal bekostigde studenten per 1 oktober	1-okt 2015	1-okt 2016*	1-okt 2017	1-okt 2018	1-okt 2019
	definitief	voorlopig	BNF2017	BNF2017	BNF2017
bol	4.537	4.773	4.950	4.950	4.950
bbl	2.390	2.462	2.485	2.485	2.485
<b>totaal</b>	<b>6.927</b>	<b>7.235</b>	<b>7.435</b>	<b>7.435</b>	<b>7.435</b>

\*Hier zijn de werkelijke voorlopige aantallen 2016 gepresenteerd. De verwachting voor de jaren 2017 t/m 2019 is conform de *Beleidsnota Financiën 2017* (exclusief bbl zonder bpv).

	2015	2016	2017 begroot	2018 begroot	2019 begroot
<b>Exploitatierkening</b>					
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	48.040	50.689	52.895	53.293	53.233
Overige overheidsbijdragen	28	878	192	35	35
College-, cursus- en examengelden	998	1.054	977	977	977
Werk in opdracht van derden	368	0	10	10	10
Overige baten	5.179	6.545	8.017	6.585	6.585
	54.613	59.166	62.091	60.900	60.840
<b>LASTEN</b>					
Personele lasten	33.171	39.552	39.713	39.958	40.208
Afschrijvingen	2.906	2.845	3.415	3.257	3.193
Huisvestingslasten	4.560	6.075	6.594	6.563	6.563
Overige instellingslasten	9.510	8.917	9.175	8.886	8.886
	50.147	57.389	58.897	58.664	58.850
Saldo operationele baten en lasten	4.466	1.777	3.194	2.236	1.990
Financiële baten en lasten	-1.100	-1.066	-924	-835	-777
Belastingen	-86	0	-25	-25	-25
<b>Resultaat</b>	<b>3.280</b>	<b>711</b>	<b>2.245</b>	<b>1.376</b>	<b>1.188</b>

	2015	2016	2017 begroot	2018 begroot	2019 begroot
<b>Balans</b>					
<b>ACTIVA</b>					
Vaste activa					
- Immateriële vaste activa	15	147	0	0	0
- Materiële vaste activa	37.060	39.057	37.130	35.412	34.020
- Financiële vaste activa	2.019	1.650	2.022	2.052	980
	39.094	40.854	39.152	37.464	35.000
Vlottende activa					
o Voorraden	47	81	50	50	50
o Vorderingen	3.202	2.778	2.625	2.675	2.725
o Effecten	2.526	2.538	2.546	2.546	2.546
o Liquide middelen	10.624	9.836	10.218	11.692	13.794
	16.399	15.233	15.439	16.963	19.115
	55.493	56.087	54.591	54.427	54.115
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	21.491	23.525	23.841	25.217	26.404
Voorzieningen	890	1.220	916	916	926
Langlopende schulden	22.064	20.464	18.864	17.264	15.664
Kortlopende schulden	11.048	10.878	10.970	11.030	11.121
	55.493	56.087	54.591	54.427	54.115
Solvabiliteit	38,7	42	43,7	46,3	48,8
Liquiditeit	1,5	1,4	1,4	1,5	1,7

Het eigen vermogen is vrij besteedbaar. Voor zover dat de gewenste solvabiliteit te boven gaat, zullen we het benutten voor de ondersteuning van het beleid. Dat is in lijn met de strategische doelstellingen.

### **Strategische personeelsplanning**

#### *Meerjarenformatieplan*

Sinds 2014 beschikt MBO Amersfoort over een meerjarenformatieplan. Daarin schetsen wij de ontwikkelingen in onze formatie voor de komende jaren. In het strategisch formatiebeleid behandelen we onderwerpen als de getalsverhoudingen tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, tussen vaste en flexibele krachten, de verwachte uitstroom en daarmee de verwachte vacatures. In paragraaf 6.10 vindt u de cijfers van MBO Amersfoort, met een duiding.

#### *Beleid op inhuur*

Het beleid op inhuur is in principe terughoudend, zeker wat het onderwijs betreft. Als we vervanging nodig hebben, bijvoorbeeld bij ziekte of zwangerschap, maken we gebruik van de Docentenbank of 't Personeelshuys. We zetten dan medewerkers in via een uitzend- of payrollconstructie. Daarnaast hebben we een formele regeling voor de inhuur van bijvoorbeeld gastmedewerkers. Voor een aantal specifieke vakken maken we gebruik van externe inhuur, denk aan dans & spel of EHBO.

De volgende tabel geeft de verwachte ontwikkeling van de formatie op 31 december van de genoemde jaren (in fte's) van MBO Amersfoort en zijn onderwijsbedrijven weer.

	2016 realisatie	2017 prognose	2018 prognose	2019 prognose
Bestuur/management	22,4	22,4	22,4	22,4
Personeel primair proces	409,5	421,8	421,8	421,8
Ondersteunend personeel	126,1	127,4	127,4	127,4
Totaal	558,04	571,6	571,6	571,6

De formatie van 558,04 fte betreft 488,14 fte bij MBO Amersfoort en 69,9 fte bij haar onderwijsbedrijven.

### **Risicomangement**

#### *Risico-inventarisatie*

In paragraaf 9.3 is toegelicht dat risicomangement is opgenomen in onze *planning & control*-cyclus. Begin 2015 is een in 2014 gestarte risico-inventarisatie afgerond. Bij deze inventarisatie zijn de volgende risico's onderkend:

- daling van studentenaantallen;
- continuïteit bekostiging;
- onvoldoende sturing op directieniveau;
- competenties en professionaliteit management;
- instabiliteit ICT(-structuur);
- competenties docenten en andere medewerkers;
- onvoldoende onderwijsvernieuwing;
- onvoldoende aansluiting bij en samenwerking met bedrijfsleven;
- vergrijzing van personeel, te geringe flexibele schil, te geringe mobiliteit;
- onvoldoende scheiding tussen besteding publieke en private gelden;
- discontinuïteit bij de landelijke overheid;
- sterke daling omzet Onderwijs in Bedrijf;
- beperkte schaalbaarheid van huisvesting.

De risico-inventarisatie heeft verder begin 2015 geleid tot:

- een memo over de gewenste financiële risicobuffer en een onderliggende onderbouwing.
- een inventarisatie van de (indirecte) financiële risico's:
- het vaststellen van tien risicobeheersmaatregelen.

We berichtten hierover in het geïntegreerd jaardocument 2015.

De risicobeheersmaatregelen zijn bekend bij de verantwoordelijke directeuren en managers voor zover er input van hen verwacht wordt én ze zijn opgenomen in de managementcontracten. We monitoren de maatregelen periodiek in voortgangsgesprekken, door risico-inventarisatie op te nemen in de PDCA-cyclus en door de risicobeheersmaatregelen als onderwerp aan te bieden aan team Control & Audit voor een audit.

Begin 2016 heeft een audit plaatsgevonden van de genomen risicobeheersingsmaatregelen.

Daarbij is onderzoek gedaan naar de uitvoering van de voorgenomen maatregelen en de verankering daarvan in de organisatie en de ontwikkeling van de omvang van de risico's.

De audit heeft geleid tot een aantal aanbevelingen, zoals een betere inbedding van risicomangement in het kwaliteitssysteem van MBO Amersfoort en verbetering van de aansluiting op de lopende processen. De aanbevelingen moeten samen met een eind 2016 gehouden risico-inventarisatie leiden tot verdere verbetering van risicobeheersing bij MBO Amersfoort.

### *Prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's*

MBO Amersfoort heeft niet te maken met bijzondere prijsrisico's.

MBO Amersfoort heeft een langlopende kredietovereenkomst tot en met 2032 met een jaarlijkse aflossing van € 1,6 miljoen. De meerjarenbegroting laat een toenemende liquiditeit zien. Het is niet nodig om vervangende financiering aan te trekken, gekoppeld aan de aflossingsverplichting.

MBO Amersfoort voldoet aan de geldende solvabiliteitsnormen. De krediet- en liquiditeitsrisico's en kasstroomrisico's zijn zeer beperkt.

Het renterisico op de langlopende lening wordt afgedekt door een twintigjarige swap. De jaarlijkse rente op de lening ligt hierdoor tot 2022 vast. De waarde van de swap per 31 december 2016 is € 4,2 miljoen negatief. Zodra de negatieve waarde van de swap daalt onder de minimumwaarde van € 5,9 miljoen negatief, kan de bank volgens de kredietvoorwaarden (tijdelijk) een deel van de liquide middelen blokkeren. De bank heeft laten weten geen gebruik te maken van deze optie, gezien de huidige hoogte van de solvabiliteit van MBO Amersfoort en gezien het geringe kredietrisico.

In december 2016 hebben we een rapport opgesteld over de herijking van de risico-inventarisatie. We hebben geanalyseerd of de risico's uit 2014 nog relevant zijn. Daarna hebben we de overige aanbevelingen uitgewerkt tot een planning en een plan van aanpak.

De uitwerking van de analyse van de risico-inventarisatie is als bijlage 12 hierbij gevoegd. Zie hiervoor de bijlage *Bestuurlijke risico-inventarisatie 2016*. De geactualiseerde risico-inventarisatie is aangevuld met geconstateerde risico's uit Inspectierapporten, interne audits en de door KPMG uitgevoerde interim-controle. Risico's ten aanzien van stuurinformatie zijn opgenomen onder het risico *Niet-adequate informatievoorziening*.

We hebben de werking van risicomanagement concreet gemaakt door de volgende afspraken:

1. We nemen risicomanagement op in de *planning & control*-cyclus door de stappen uit de onderliggende processen een geïntegreerd onderdeel te maken van de kwaliteitscyclus (zie bijlage 13).
  - We nemen de risico's op in de teamplannen van clusters en van staven en diensten.
  - De werking van de beheersmaatregelen is onderdeel van de voortgangsbespreking van de teamplannen.
  - We actualiseren de risico-inventarisatie naar aanleiding van bespreking van (voortgang van) de teamplannen met het cvb.
  - Ook tijdens cvb-vergaderingen benoemde risico's kunnen aanleiding geven om de risico-inventarisatie te actualiseren.
2. De proceseigenaren in het cvb bewaken dat voor alle geïdentificeerde risico's het eigenaarschap voor de genomen beheersmaatregelen is belegd. De proceseigenaren hebben de verantwoordelijkheid om doorlopend de risico-inventarisatie voor hun hoofdgebied te actualiseren. Voor nieuwe risico's wordt de inventarisatie beperkt tot risico's met een hoge kans en met een hoge impact.
3. Het bestuurssecretariaat beheert de documentatie van de risico-inventarisatie.
4. De risico's uit de risico-inventarisatie 2016 zijn aan de eigenaren gekoppeld die verantwoordelijk zijn voor de beheersmaatregelen. Zij leggen de noodzakelijke aanvullende maatregelen en de beoogde effecten van de beheersmaatregelen vast in de bestuurlijke risico-inventarisatie.
5. De proceseigenaren stellen vast waar de genoemde risico's gemonitord gaan worden: in managementcontracten, SLA's en/of teamplannen.
6. In de voortgangsgesprekken staat standaard het onderwerp *risicomanagement* op de agenda. Dan kunnen voortgang en effecten van genomen beheersmaatregelen en actuele risico's worden besproken.
7. Het team C&A voert in oktober/november 2017 een audit risicomanagement uit met als doel de werking van het proces te beoordelen.
8. Eens in de vier jaar (eerstvolgende keer eind 2018) wordt onder begeleiding van een onafhankelijke (externe) partij weer een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd, met als doel de volledigheid van de risico-inventarisatie te beoordelen.

## Bijlage 1 Basisgegevens van organisatie, scholen en onderwijsbedrijven

MBO Amersfoort  
Postbus 2133  
3800 CC Amersfoort

Telefoonnummer: 033 422 14 00  
E-mail: [info@mboamersfoort.nl](mailto:info@mboamersfoort.nl)  
Website: [www.mboamersfoort.nl](http://www.mboamersfoort.nl)

### Scholen van MBO Amersfoort

**School voor Economie en Ondernemen  
Niveau 3 en 4  
(gebouw HU Amersfoort)**  
De Nieuwe Poort 21  
3812 PA Amersfoort  
033 422 09 25

**School voor Gezondheidszorg**  
Leusderweg 30-34  
3817 KB Amersfoort  
033 422 14 00

**Kappersschool Amersfoort**  
Brabantsestraat 19  
3812 PJ Amersfoort  
033 434 51 68

**School voor Schoonheidsspecialisten**  
Brabantsestraat 19  
3812 PJ Amersfoort  
033 434 51 21

**School voor Techniek  
(Bouwtechniek en Procesindustrie & Infra)**  
Hardwareweg 15  
3821 BL Amersfoort  
033 434 51 51

**School voor Veiligheid (Defensie)**  
Daam Fockemalaan 22  
3818 KG Amersfoort  
033 201 60 00

**School voor Welzijn**  
Leusderweg 30-34  
3817 KB Amersfoort  
033 422 14 00

**School voor Toerisme, Recreatie en  
Evenementen  
(gebouw HU Amersfoort)**  
De Nieuwe Poort 21

**MHBO Amersfoort  
(gebouw HU Amersfoort)**  
De Nieuwe Poort 21  
3812 PA Amersfoort  
033 422 09 25

**Hotelschool Amersfoort**  
Daam Fockemalaan 10  
3818 KG Amersfoort  
033 467 88 00

**KLOOSER  
Tweede locatie Hotelschool**  
Stadsring 65  
3811 HN Amersfoort

**Sportacademie Amersfoort**  
Sportpark Bokkeduinen 11  
3819 BD Amersfoort  
033 422 59 10

**School voor Techniek (Mobiliteit)**  
Modemweg 3  
3821 BS Amersfoort  
033 434 51 30

**School voor Veiligheid  
(Publieke en Particuliere Veiligheid)**  
Matthijs Vermeulenstraat 1  
3816 DC Amersfoort  
033 479 10 47

**Entree-opleidingen**  
Matthijs Vermeulenstraat 1  
3816 DC Amersfoort  
033 479 10 47

**School voor Economie en Ondernemen  
Niveau 2**  
Matthijs Vermeulenstraat 1  
3816 DC Amersfoort

3812 PA Amersfoort  
033 201 60 00

**Dutch HealthTec Academy**  
St. Laurensdreef 22  
3565 AK Utrecht  
030 630 35 55

033 479 10 47

**Dutch Shoe Academy**  
St. Laurensdreef 22  
3565 AK Utrecht  
030 790 00 50

## Onderwijsbedrijven OIB

**AdminCompany**  
Brabantsestraat 19  
3812 PJ Amersfoort  
033 201 60 16

**Leerhotel Het Klooster**  
Daam Fokkemalaan 10  
3818 KG Amersfoort  
033 467 87 00

**First Class**  
Piet Mondriaanplein 7  
3812 GZ Amersfoort  
033 461 22 54

**Fit Academie Bokkeduinen**  
Sportpark Bokkeduinen 11  
3819 BD Amersfoort  
033 422 50 00

**Salon de Nieuwe Stad**  
Oude Fabrieksstraat 1  
3812 NR Amersfoort  
033 434 51 22

**Bedrijfsopleidingen**  
Matthijs Vermeulenstraat 1  
3816 DC Amersfoort  
033 4221400

## Onderwijsbedrijven als onderdeel van de school/opleiding

**School voor Techniek  
Garage MBO Amersfoort**  
Modemweg 3  
3821 BS Amersfoort  
033 434 51 30

**Sportacademie Amersfoort  
Sportbureau**  
Sportpark Bokkeduinen 11  
3819 BD Amersfoort  
033 422 59 10

**School voor Veiligheid  
Bedrijfsbeveiliging**  
Sportpark Bokkeduinen 11  
3819 BD Amersfoort  
033 422 59 10

## Onderwijs(bedrijven) in samenwerking met externe partners

**Onderwijsbedrijf De Bron (met SRO)**  
Oceaan 6  
3825 WC Amersfoort  
033 479 10 47

**De Meerwaarde**  
Zonnebloemstraat 25  
3772 GR Barneveld  
0342 40 47 77

**Onderwijsbedrijf De Glind (met J.H.  
Donnerschool)**  
Schoonderbekerweg 45  
3794 NA De Glind  
0342 45 20 44

**Wereld van Techniek (met Bouwmensen,  
Schilderschool en IW Midden)**  
Hardwareweg 15  
3821 BL Amersfoort  
033 434 51 51



**Onderwijsbedrijf Dienstverlening en Zorg  
(met Het Seminarie en St. Pieters en  
Bloklands Gasthuis)**  
Muurhuizen 102  
3811 EL Amersfoort  
033 332 02 33

**Leerhuis de Koperhorst (met de Koperhorst)**  
Paladijnenweg 275  
3813 KA Amersfoort  
033 472 62 14

**Leerhuis Plekkey**  
Utrechtseweg 91  
3818 EB Amersfoort

**Leerhuis de Liendert (met Beweging 3.0)**  
Zwaluwenstraat 1  
3815 SB Amersfoort  
033 479 10 47

**WijkLeerbedrijf Amersfoort Soesterkwartier  
(met Zorggroep Lyvore)**  
Puntenburgerlaan 100  
3812 CG Amersfoort  
033 461 24 48

**Leerhuis Hoenderberg**  
Hoenderberg 45  
3825 CT Amersfoort

## Bijlage 2 Opleidingen, studentenaantallen, jaarresultaten

### DUTCH HEALTHTEC ACADEMY

#### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25047 Audiciens (Audicien)	4	bbl
25055 Optiek (Opticien)	4	bbl
25058 Orthopedische schoentechniek (Orthopedisch schoentechnicus)	4	bbl
25062 Schoenen, zadels en lederwaren (Schoenhersteller 2)	2	bbl
25063 Schoenen, zadels en lederwaren (Schoenhersteller 3)	3	bbl
25065 Tandtechniek (Tandtechnicus kroon- en brugwerk)	4	bbl
25066 Tandtechniek (Tandtechnicus prothese)	4	bbl
25068 Technisch oogheekkundig assistenten (Technisch oogheekkundig assistent)	4	bbl
25074 Orthopedische techniek (Orthopedisch technicus)	4	bbl
91620 Technisch oogheekkundig assistent (Technisch oogheekkundig assistent)	4	bbl
93610 Schoenhersteller	2	bbl
93640 Optiek (Allround medewerker optiek)	3	bbl
93651 Optiek (Opticien)	4	bbl
95181 Audicien	4	bbl
95231 Tandtechnicus kroon- en brugwerk	4	bbl
95232 Tandtechnicus prothese	4	bbl
95233 Tandtechnicus/manager kroon- en brugwerk	4	bbl
95695 Orthopedische technieken (Orthopedisch schoentechnicus)	4	bbl
95696 Orthopedische technieken (Orthopedisch technicus)	4	bbl
95697 Orthopedische technieken (Orthopedisch-technisch medewerker)	3	bbl

#### Aantal studenten

	Bbl
1-10-13	571
1-10-14	506
1-10-15	594
1-10-16	594*

\*Inclusief 20 bbl zonder bpv.

Ondanks de relatieve stabilisatie van het aantal studenten staan de opleidingen van de DHTA onder druk. Enerzijds is er een aantal kleine opleidingen waarvan de betaalbaarheid in het gedrang komt als de instroom laag blijft. Anderzijds zal door ontwikkelingen in de branches de vraag naar mbo-geschoolde medewerkers veranderen. Met de verschillende branches hebben we overleg gevoerd over de ontwikkelingen die zij zien op de betreffende arbeidsmarkt. Op basis van deze overleggen hebben we besloten per 1 augustus 2017 vier (voltijds-)bol-opleidingen aan te bieden. Het betreft de opleidingen Tandtechniek, Opticien, Orthopedische techniek en een nieuwe opleiding Vakbekwaam schoentechnicus.

#### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	47,8	16,7	72,2	79,2
3	14,3	-	66,7	100,0
4	67,0	77,7	69,9	78,1

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Het jaarresultaat in 2016 is verbeterd. We zijn niet ontevreden, maar zien wel mogelijkheden om de resultaten te verbeteren, met name op niveau 4. Belangrijk daarbij is blijvende aandacht voor de voortgang van studenten. In het najaar van 2015 hebben we daarom plannen gemaakt om tegelijk met

het nieuwe curriculum een andere vorm van begeleiding in te voeren, waardoor we meer grip krijgen op wat er bij studenten speelt en hobbels op hun pad kunnen wegnemen. Ook bezoeken we nu ieder jaar de werkplekken van onze studenten. Hierdoor is er direct contact tussen bedrijven en onderwijs.

## SCHOOL VOOR ECONOMIE EN ONDERNEMEN

### *Welke opleidingen bieden wij?*

<b>Opleiding</b>	<b>Niveau</b>	<b>Leerweg</b>
25132 Commercie ((Junior) accountmanager)	4	bol
25134 Commercie (Commercieel medewerker)	3	bol
25138 Financieel-administratieve beroepen (Bedrijfsadministrateur)	4	bol
25139 Financieel-administratieve beroepen (Financieel-administratief medewerker)	3	bol
25140 Financieel-administratieve beroepen (Junior assistent-accountant)	4	bol
25145 Juridisch-administratieve beroepen (Juridisch-administratief dienstverlener)	4	bol
25148 Marketing, communicatie en evenementen (Medewerker marketing en communicatie)	4	bol
25149 Ondersteunende administratieve beroepen (Medewerker (financiële) administratie)	2	bol
25150 Ondersteunende administratieve beroepen (Medewerker secretariaat en receptie)	2	bol
25151 Secretariële beroepen (Managementassistent/directiesecretaresse)	4	bol
25152 Secretariële beroepen (Secretaresse)	3	bol
25155 Advies en leiding in de verkoop (Verkoopspecialist)	3	bol/bbl
25162 Management retail (Manager retail)	4	bol/bbl
25167 Verkoop (Verkoper)	2	bol/bbl
90112 Commercieel Medewerker (Commercieel medewerker binnendienst)	3	bol
90290 Ondernemer detailhandel	4	bbl
90383 Verkoopspecialist (Verkoopspecialist detailhandel)	3	bol/bbl
90471 Administratief medewerker (Bedrijfsadministratief medewerker)	2	bol
90472 Administratief medewerker (Secretarieel medewerker)	2	bol
90532 Medewerker marketing en communicatie (Marketingmedewerker)	4	bol
93200 Financiële beroepen (financieel-administratief medewerker)	3	bol
93211 Financiële beroepen (Assistent-accountant)	4	bol
93212 Financiële beroepen (Bedrijfsadministrateur)	4	bol
93492 Manager handel (Filiaalmanager)	4	bol/bbl
93751 Verkoper (Verkoper detailhandel)	2	bol/bbl
93802 Commercieel medewerker/ (Junior) accountmanager	4	bol
94891 Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening	4	bol
95380 Secretariële beroepen (Secretaresse)	3	bol
95391 Secretariële beroepen (Directiesecretaresse/managementassistent)	4	bol

### Aantal studenten niveau 3 en 4

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	135	665	800
1-10-14	136	655	791
1-10-15	111	728	839
1-10-16*	94	906	1.000

\*Inclusief 6 bbl zonder bpv.

Het aantal studenten in de bbl-variant blijft dalen. Opleidingen in de detailhandel bieden de bbl-variant aan. De ontwikkeling op de arbeidsmarkt maakt dat de deelname aan de bbl afneemt.

Er is een grote groei zichtbaar bij de bol-opleidingen. Dat komt niet alleen doordat de opleidingen in de sector economie en ondernemen in trek zijn, maar ook de verhuizing naar de locatie De Nieuwe Poort draagt hieraan bij.

### Aantal studenten niveau 2

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	57	112	169
1-10-14	47	109	156
1-10-15	36	116	152
1-10-16*	43	125	168

\*Inclusief 5 bbl zonder bpv.

Het aantal studenten dat een niveau 2-opleiding volgt, is redelijk stabiel over de jaren. Wel is er een lichte verschuiving van bbl naar bol.

### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	58,3	46,5	67,4	65,4
3	62,7	44,2	59,2	64,3
4	66,2	68,6	65,4	67,3

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Niveau 2 laat na een lager resultaat in 2013-2014 een stijgende lijn zien, maar deze zwakt enigszins af in 2015-2016. Bij niveau 3 stijgt het resultaat na 2013-2014. Het resultaat 2015-2016 is hoger dan het ooit was. Niveau 4 laat een redelijk stabiel beeld zien.

## ENTREE-OPLEIDING

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
23110 Entree (OCW)	1	bol
25250 Entree (Assistent bouwen, wonen en onderhoud)	1	bol/bbl
25251 Entree (Assistent dienstverlening en zorg)	1	bol/bbl
25252 Entree (Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie)	1	bol/bbl
25253 Entree (Assistent installatie- en constructietechniek)	1	bol/bbl
25254 Entree (Assistent logistiek)	1	bbl
25255 Entree (Assistent mobiliteitsbranche)	1	bol/bbl
25257 Entree (Assistent verkoop/retail)	1	bol/bbl
90440 Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent	1	bol/bbl
90910 Aankomend verkoopmedewerker	1	bbl
91420 Zorghulp	1	bol

## Aantal studenten

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	234	161	395
1-10-14	115	153	268
1-10-15	71	189	260
1-10-16*	44	188	232

\*Inclusief 4 bbl zonder bpv.

De studentenaantallen in de bbl dalen, doordat instellingen die trajecten aanbieden in het kader van re-integratie en sociale werkvoorziening geen middelen meer beschikbaar stellen voor het volgen van bbl-opleidingen. Ze kiezen voor korte cursussen die direct leiden tot plaatsing op de arbeidsmarkt. Daarnaast is de instroom in de WSW fors verminderd door vastgesteld overheidsbeleid.

## Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
1	73,0	78,9	88,0	88,2

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Het jaarresultaat stemt tot tevredenheid. Alle onderwijsinspanningen zijn erop gericht dit resultaat hoog te houden. We zijn voor de entreeopleidingen blijvend op zoek naar betekenisvolle leeromgevingen die de student uitnodigen tot ontwikkeling en leren gericht op resultaat. Dat kan succesvolle doorstroom naar niveau 2 zijn, maar ook een werkplek op de arbeidsmarkt.

## DE SCHOOL VOOR GEZONDHEIDSZORG

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25471 Apothekersassistent (Apothekersassistent)	4	bol/bbl
25473 Doktersassistent (Doktersassistent)	4	bol/bbl
25480 Mbo-verpleegkundige (Mbo-verpleegkundige verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT))	4	bol
25490 Tandartsassistent (Tandartsassistent)	4	bol/bbl
25491 Verzorgende individuele gezondheidszorg (Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT))	3	bol/bbl
25498 Dienstverlening (Helpende zorg en welzijn)	2	bol/bbl
91300 Apothekersassistent	4	bol/bbl
91310 Doktersassistent	4	bol/bbl
91310 Doktersassistent (Doktersassistent)	4	bol
91410 Tandartsassistent	4	bbl
92640 Helpende zorg & welzijn	2	bol/bbl
95520 Mbo-verpleegkundige	4	bol
95530 Verzorgende individuele gezondheidszorg	3	bol/bbl

## Aantal studenten

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	217	546	763
1-10-14	179	580	759
1-10-15	171	595	766
1-10-16*	197	611	808

\*Inclusief 6 bbl zonder bpv.

Bij de bol-studenten hebben we te maken met een lichte groei en bij de bbl-studenten met een daling. We verwachten bij de verpleegkundeopleiding het komende jaar meer groei door een positieve

invloed van de verhuizing en het ingezette geïntegreerde eerste jaar. Ook zijn we gestart met een bol-tandartsenopleiding.

### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	70,0	65,8	70,1	73,9
3	43,3	52,4	59,1	54,3
4	73,5	69,4	77,5	77,4

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Het jaarresultaat van niveau 2 is omhooggegaan en ligt ruim boven de norm. De problematiek rond de afstand tot de arbeidsmarkt en het negatieve imago van de niveau 2-studenten heeft veel aandacht binnen het team. Het jaarresultaat van Verzorgende niveau 3 is iets afgenomen en is helaas nog steeds onder de norm. Vanaf schooljaar 2016-2017 bieden wij voor niveau 3 een breed basisjaar aan, zodat studenten zich beter kunnen oriënteren. Verder hebben studenten vanaf schooljaar 2016-2017 de mogelijkheid om de dubbele kwalificatie Verzorgende individuele gezondheidszorg en Maatschappelijke zorg te behalen. Het jaarresultaat van niveau 4 bleef stabiel boven de norm.

## DE HOTELSCHOOL

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25168 Bediening (Gastheer/-vrouw)	2	bol/bbl
25171 Bediening (Zelfstandig werkend gastheer/-vrouw)	3	bol
25180 Keuken (Kok)	2	bol/bbl
25182 Keuken (Zelfstandig werkend kok)	3	bol
25184 Ondernemer horeca/bakkerij (Manager/ondernemer horeca)	4	bol
90303 Ondernemer horeca/bakkerij (Manager/ondernemer horeca)	4	bol
90760 Kok	2	bol/bbl
94140 Medewerker bediening/café-bar	2	bol/bbl
94153 Medewerker bediening/café-bar (Zelfstandig werkend gastheer/-vrouw)	3	bbl
95420 Kok (Zelfstandig werkend kok)	3	bbl

### Aantal studenten

Datum	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	119	539	658
1-10-14	140	595	735
1-10-15	145	715	860
1-10-16*	146	737	883

\*Inclusief 1 bbl zonder bpv.

De Hotelschool groeit, maar de nieuwe instroom valt lager uit dan in 2015 en is nu weer op een wat realistischer niveau.

### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	65,7	51,9	72,9	68,0
3	60,0	59,0	74,4	66,7
4	81,1	78,7	69,9	69,2

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Het overzicht toont een lichte daling in het jaarresultaat van niveau 2 en 3. De oorzaak van deze daling onderzoeken we nog verder, maar we rekenen erop dat verbeteringen in de studieloopbaanbegeleiding en verdere professionalisering van docenten in het volgende cursusjaar hun vruchten zullen afwerpen.

## KAPPERSCHOOL AMERSFOORT

### *Welke opleidingen bieden wij?*

Opleiding	Niveau	Leerweg
25399 Haarverzorging (Allround kapper)	3	bol/bbl
25400 Haarverzorging (Kapper)	2	bol/bbl
91182 Kapper (Kapper)	3	bol/bbl
95120 Kapper (Junior kapper)	2	bol/bbl

### *Aantal studenten*

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	152	82	234
1-10-14	140	91	231
1-10-15	154	92	246
1-10-16*	152	113	265

\*Inclusief 1 bbl zonder bpv.

Na een dip in 2014 lijkt het aantal studenten bbl zich te stabiliseren op het niveau van voor 2014. Uit onderzoek bleek al dat in de bol-variant groei mogelijk is en dat zien we nu terug in de cijfers. Het is ons doel de komende jaren deze groei vast te houden.

### *Jaarresultaat*

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	75,4	82,6	81,3	60,7
3	88,1	96,2	86,4	73,6

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in het verbeteren van het rendement van de opleiding Junior kapper niveau 2. Dit lijkt zich te stabiliseren. De investering zat in een goede plaatsingsprocedure en begeleiding. De daling in 2015-2016 komt doordat meer studenten langer over de opleiding doen, en doordat de groep groeit, waardoor het percentage daalt. Niveau 3 laat een daling zien na een erg hoog rendement in 2013-2014. Het is nog steeds een mooi resultaat ten opzichte van de geldende norm.

## DE SCHOOL VOOR SCHOONHEIDSSPECIALISTEN

### *Welke opleidingen bieden wij?*

Opleiding	Niveau	Leerweg
23159 Schoonheidsverzorging	3/4	bol
25403 Schoonheidsverzorging (Allround schoonheidsspecialist)	4	bol
25404 Schoonheidsverzorging (Schoonheidsspecialist)	3	bol
95745 Schoonheidsspecialist (Allround schoonheidsspecialist)	4	bol
95746 Schoonheidsspecialist (Schoonheidsspecialist)	3	bol

### **Aantal studenten**

	<b>Bbl</b>	<b>Bol</b>	<b>Totaal</b>
1-10-13	N.v.t.	70	70
1-10-14	N.v.t.	84	84
1-10-15	N.v.t.	116	116
1-10-16	N.v.t.	130	130

De studentenaantallen stijgen sinds 2013 en die trend zet zich door. De economische situatie draagt daaraan bij.

### **Jaarresultaat**

<b>Niveau</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>
3	71,4	75,0	76,7	50,0
4	N.v.t.	N.v.t.	60,0	68,4

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd om het jaarresultaat omhoog te brengen. Voor niveau 3 heeft dat effect. Het jaarresultaat van 2015-2016 wijkt af, doordat we met een kopklas werken: de student wordt gediplomeerd op het hoogste niveau. Verder hebben we te maken met studenten die in oktober 2016 het diploma hebben behaald en daardoor niet in het schooljaar 2015-2016 meetellen. Voor niveau 4 gaat het jaarresultaat omhoog.

## **DE SPORTACADEMIE**

### **Welke opleidingen bieden wij?**

<b>Opleiding</b>	<b>Niveau</b>	<b>Leerweg</b>
22171 Sport en bewegen	3/4	bol
23163 Sport en bewegen	3/4	bol
25499 Dienstverlening (Medewerker facilitaire dienstverlening)	2	bol/bbl
25500 Dienstverlening (Medewerker sport en recreatie)	2	bol
95280 Sport en bewegen (Sport- en bewegingsleider)	3	bol
95291 Sport en bewegen (Sport- en bewegingscoördinator / Bewegingsagoog)	4	bol
95292 Sport en bewegen (Sport- en bewegingscoördinator / BOS-medewerker)	4	bol
95293 Sport en bewegen (Sport- en bewegingscoördinator / Operationeel sport- en bewegingsmanager)	4	bol
95294 Sport en bewegen (Sport- en bewegingscoördinator / Trainer/coach)	4	bol
95300 Sport- en bewegingsbegeleider	2	bol
95751 Facilitair dienstverlener (Facilitair medewerker)	2	bol/bbl

### **Aantal studenten**

	<b>Bbl</b>	<b>Bol</b>	<b>Totaal</b>
1-10-13	N.v.t.	523	523
1-10-14	N.v.t.	543	543
1-10-15	N.v.t.	537	537
1-10-16*	10	553	563

\*Inclusief 1 bbl zonder bpv.

Het totale aantal studenten aan de Sportacademie is weer stabiel gebleven. De facilitaire opleiding is gedurende het cursusjaar toegevoegd aan de Sportacademie.



### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	64,7	52,4	71,1	62,5
3	40,0	47,1	73,8	70,8
4	100,0	92,4	89,6	71,1

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Het is goed om te zien dat we ons doel hebben behaald om ook in 2016 het jaarresultaat op of boven het landelijk gemiddelde te houden. Niettemin vereist de daling bij niveau 4 verder onderzoek.

## DE SCHOOL VOOR TECHNIEK

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25029 Schilderen (Gezel schilder)	3	bbi
25030 Schilderen (Schilder)	2	bol/bbi
25036 Specialist schilderen (Decoratie- en restauratieschilder)	4	bbi
25102 Metselen (Allround metselaar)	3	bbi
25103 Metselen (Metselaar)	2	bol/bbi
25115 Slopen (Sloper)	2	bbi
25117 Tegelzetten (Tegelzetter)	2	bol/bbi
25118 Timmeren (Allround timmerman)	3	bol/bbi
25119 Werk voorbereiden/uitvoeren (Uitvoerder bouw/infra)	4	bbi
25124 Werk voorbereiden/uitvoeren (Werkvoorbereider installaties)	4	bbi
25128 Timmeren (Timmerman)	2	bol/bbi
25161 Leidinggeven op basis van vakmanschap (Technisch leidinggevende)	4	bbi
25230 Fietstechniek (Eerste fietstechnicus)	3	bbi
25231 Fietstechniek (Fietstechnicus)	2	bbi
25235 Gemotoriseerde tweewielers (Scoortechicus)	2	bbi
25242 Voertuigen en mobiele werktuigen (Autotechnicus)	2	bol/bbi
25243 Voertuigen en mobiele werktuigen (Bedrijfsautotechnicus)	2	bbi
25244 Voertuigen en mobiele werktuigen (Eerste autotechnicus)	3	bbi
25245 Voertuigen en mobiele werktuigen (Eerste bedrijfsautotechnicus)	3	bbi
25249 Voertuigen en mobiele werktuigen (Technisch specialist personenauto's)	4	bbi
25262 Elektrotechnische systemen en installaties (Technicus elektrotechnische industriële installaties en systemen)	4	bbi
25263 Elektrotechnische systemen en installaties (Technicus elektrotechnische installaties woning en utiliteit)	4	bbi
25269 Infratechniek (Eerste monteur laagspanningsdistributie)	3	bbi
25273 Infratechniek (Monteur laagspanningsdistributie)	2	bbi
25276 Infratechniek (kader) (Technicus elektrotechniek)	4	bbi
25286 Metaal bewerken (Allround constructiewerker)	3	bbi
25291 Metaal bewerken (Constructiewerker)	2	bbi
25298 Precisietechniek (Allround verspaner)	3	bbi
25302 Precisietechniek (Verspaner)	2	bbi
25304 Service- en onderhoudstechniek (Eerste monteur service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie)	3	bbi

25307 Service- en onderhoudstechniek (Eerste monteur service en onderhoud werktuigkundige installaties)	3	bbi
25308 Service- en onderhoudstechniek (Monteur service en onderhoud installaties en systemen)	2	bbi
25311 Service- en onderhoudstechniek (Technicus service en onderhoud werktuigkundige installaties)	4	bbi
25331 Elektrotechnische installaties (Eerste monteur elektrotechnische industriële installaties en systemen)	3	bbi
25332 Elektrotechnische installaties (Eerste monteur elektrotechnische installaties woning en utiliteit)	3	bbi
25333 Elektrotechnische installaties (Monteur elektrotechnische installaties)	2	bbi
25340 Mechatronica (Eerste monteur mechatronica)	3	bbi
25348 Werktuigkundige installaties (montage) (Eerste monteur utiliteit)	3	bbi
25349 Werktuigkundige installaties (montage) (Eerste monteur woning)	3	bbi
25350 Werktuigkundige installaties (montage) (Monteur werktuigkundige installaties)	2	bbi
25364 Goederenvervoer (Chauffeur wegvervoer)	2	bbi
25371 Logistiek (Logistiek medewerker)	2	bbi
25372 Logistiek (Logistiek teamleider)	3	bbi
90201 Logistiek teamleider (Logistiek teamleider)	3	bbi
90255 Logistiek medewerker (Logistiek medewerker VTL)	2	bbi
90871 Tweewielertechniek (Scootertechnicus)	2	bbi
90872 Tweewielertechniek (Fietstechnicus)	2	bbi
91080 Machinebouw mechatronica (Monteur mechatronica)	2	bbi
91091 Machinebouw mechatronica (Machinebouwer)	3	bbi
91444 Assistent schilderen / industriële lakverwerking (Assistent-schilder)	1	bol/bbi
91450 Medewerker schilderen (Schilder)	2	bol/bbi
91461 Medewerker schilderen (Gezel schilder voorman)	3	bol/bbi
91830 Chauffeur goederenvervoer	2	bbi
92090 Assistent bouw en infra	1	bol/bbi
92111 Infratechniek (Infratechniek monteur data/elektra) 2	2	bbi
92121 Infratechniek (Eerste monteur data/elektra)	3	bbi
92180 Onderhoud- en verbouwbedrijf (Servicemedewerker gebouwen)	2	bbi
92390 Elektrotechnische industriële producten en systemen 2	2	bbi
92500 Werk voorbereiden (Technisch tekenaar)	3	bbi
92513 Werkvoorbereider installatie	4	bbi
92741 Specialist schilderen (Specialist decoratie en restauratie)	4	bbi
92742 Specialist schilderen (Specialist interieur en decoratie)	4	bbi
93410 Autotechniek (Autotechnicus)	2	bol/bbi
93420 Autotechniek (Eerste autotechnicus)	3	bbi
93430 Technisch specialist personenauto's	4	bbi
93440 Bedrijfsautotechniek 2	2	bbi
93450 Bedrijfsautotechniek (Eerste bedrijfsautotechnicus)	3	bbi
93741 Assistent mobiliteitsbranche (Innovam)	1	bbi
93873 Kaderfunctionaris bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij (Kaderfunctionaris uitvoering bouw en infra)	4	bbi
93901 Metselaar (Metselaar inclusief casco lijmwerk)	2	bbi
93902 Metselaar (Metselaar inclusief lichte scheidingswanden)	2	bbi

93910 Tegelzetter	2	bol
94271 Installeren (Monteur elektrotechnische installaties)	2	bbl
94272 Installeren (Monteur werktuigkundige installaties)	2	bbl
94281 Installeren (Eerste monteur elektrotechnische installaties)	3	bol/bbl
94282 Installeren (Eerste monteur werktuigkundige installaties)	3	bbl
94291 Installeren (Leidinggevend monteur elektrotechnische installaties)	4	bbl
94292 Leidinggevend monteur werktuigkundige installaties	4	bbl
94312 Metaal bewerken (Allround constructiewerker)	3	bbl
94314 Metaal bewerken (Allround plaatwerker)	3	bbl
94321 Servicemonteur elektrotechniek	3	bbl
94323 Service apparatuur en installaties (Servicemonteur installatietechniek)	3	bbl
94333 Servicetechnicus installatietechniek	4	bbl
94351 Fijnmechanische techniek (Allround verspaner)	3	bbl
94822 Metselaar (Allround metselaar herstel en restauratie)	3	bol
94920 Timmerman	2	bol/bbl
94931 Allround timmerman bouw- en werkplaats	3	bbl
94932 Timmerman (Allround timmerman nieuwbouw)	3	bol/bbl
94933 Timmerman (Allround timmerman restauratie)	3	bbl
95000 Machinaal houtbewerker (Machinaal houtbewerker)	2	bbl
95471 Service apparatuur en installaties (Onderhoudsmonteur industrie)	2	bbl
95472 Service apparatuur en installaties (Onderhoudsmonteur installatietechniek)	2	bbl
95481 Assistent metaal-, elektro- en installatietechniek (Assistent installatie)	1	bbl
95482 Assistent metaal-, elektro- en installatietechniek (Assistent metaalbewerking)	1	bbl
95682 Sloper (Sloper)	2	bbl
95690 Metaal bewerken (Plaatwerker)	2	bbl
95761 Metaal bewerken (Constructiewerker)	2	bbl

#### **Aantal studenten**

	<b>Bbl</b>	<b>Bol</b>	<b>Totaal</b>
1-10-13	1.181	107	1.288
1-10-14	980	130	1.110
1-10-15	1.048	114	1.162
1-10-16*	1.190	112	1.302

\*Inclusief 34 bbl zonder bpv.

De studentenaantallen weerspiegelen de economische situatie. Het aantal bbl-studenten neemt toe, terwijl het aantal bol-studenten licht afneemt. We zien dat de economie aantrekt; hierdoor stijgt de vraag naar bbl-studenten. De grootste vraag zien we in de bouw.

#### **Jaarresultaat**

<b>Niveau</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>
1	55,7	75,8	89,7	89,3
2	63,8	70,6	73,6	67,5
3	72,3	78,3	77,9	75,1
4	65,1	80,4	85,4	65,8

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

De jaarresultaten van de School voor Techniek zijn alle hoger dan de geldende normen. Dat stemt op zich tevreden. De daling van de resultaten ten opzichte van het vorige schooljaar sterkt ons om voortdurend veel aandacht te blijven besteden aan de wijze van examinering en de examenprocessen.

## DE SCHOOL VOOR TOERISME, RECREATIE EN EVENEMENTEN

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25147 Marketing, communicatie en evenementen (Medewerker evenementenorganisatie)	4	bol
25351 Travel, leisure & hospitality (Leidinggevende leisure & hospitality)	4	bol
25352 Travel, leisure & hospitality (Leidinggevende travel & hospitality)	4	bol
25353 Travel, leisure & hospitality (Zelfstandig medewerker leisure & hospitality)	3	bol
25354 Travel, leisure & hospitality (Zelfstandig medewerker travel & hospitality)	3	bol
25363 Dienstverlening in de luchtvaart (Luchtvaartdienstverlener)	4	bol
90534 Medewerker marketing en communicatie (Medewerker evenementenorganisatie)	4	bol
90622 Frontofficemedewerker (Receptionist)	3	bol
91850 Luchtvaartdienstverlener	4	bol
94072 Frontofficemedewerker (Frontofficemanager)	4	bol
94090 Reizen (Verkoper reizen)	3	bol
94100 Reizen (Manager verkoop reizen)	4	bol
94120 Leisure & hospitality (Leisure & hospitality host)	3	bol
94130 Leisure & hospitality (Leisure & hospitality executive)	4	bol

### Aantal studenten

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	N.v.t.	320	320
1-10-14	N.v.t.	336	336
1-10-15	N.v.t.	343	343
1-10-16	N.v.t.	356	356

De instroom groeit licht. Door de 'verwatering' over diverse crebo's met als consequentie het plaatsen van diverse niveaus in één klas, blijft het een kwetsbaar totaal.

### Jaarresultaat

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	84,2	82,9	66,7	86,7
3	38,5	54,2	72,5	58,1
4	79,2	81,1	68,6	72,9

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

De niveau 3-opleidingen voldoen niet aan de rendementsnorm. Dit heeft gedeeltelijk te maken met het feit dat sommige opleidingen een uitstroom hebben van een beperkt aantal studenten, waardoor één of twee studenten al het verschil kunnen maken.

## DE SCHOOL VOOR VEILIGHEID

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25407 Particuliere beveiliging (Beveiliging)	2	bol
25409 Publieke veiligheid (Handhaver toezicht en veiligheid)	3	bol
94810 Toezicht en veiligheid (Handhaver toezicht en veiligheid)	3	bol
94850 Beveiliging	2	bol
95081 Veiligheid en vakmanschap (Aankomend medewerker grondoptreden)	2	bol
95091 Veiligheid en vakmanschap (Aankomend onderofficier grondoptreden)	3	bol

### Aantal studenten Veiligheid

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	N.v.t.	190	190
1-10-14	N.v.t.	225	225
1-10-15	N.v.t.	202	202
1-10-16	N.v.t.	199	199

Het aantal studenten bij zowel Particuliere als Publieke beveiliging is grotendeels stabiel gebleven.

### Aantal studenten VeVa

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	N.v.t.	135	135
1-10-14	N.v.t.	128	128
1-10-15	N.v.t.	69	69
1-10-16	N.v.t.	18	18

De opleiding houdt bij MBO Amersfoort op te bestaan. Er is geen instroom meer sinds augustus 2015.

### Jaarresultaat Veiligheid en VeVa

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
2	70,0	72,2	76,4	84,5
3	84,2	71,2	76,1	80,4

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

De jaarresultaten van de opleidingen op zowel niveau 2 als 3 zijn boven de norm.

## SCHOOL VOOR WELZIJN

### Welke opleidingen bieden wij?

Opleiding	Niveau	Leerweg
25474 Maatschappelijke zorg (Agogisch medewerker ggz)	4	bol/bbl
25475 Maatschappelijke zorg (Begeleider gehandicaptenzorg)	3	bol/bbl
25476 Maatschappelijke zorg (Begeleider specifieke doelgroepen)	3	bol/bbl
25477 Maatschappelijke zorg (Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg)	4	bol/bbl
25478 Maatschappelijke zorg (Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen)	4	bol/bbl
25479 Maatschappelijke zorg (Thuisbegeleider)	4	bol
25484 Pedagogisch werk (Gespecialiseerd pedagogisch medewerker )	4	bol/bbl
25485 Pedagogisch werk (Onderwijsassistent)	4	bol/bbl
25486 Pedagogisch werk (Pedagogisch medewerker kinderopvang)	3	bol/bbl

25488 Sociaal werk (Sociaal-cultureel werker)	4	bol/bbl
25489 Sociaal werk (Sociaal-maatschappelijk dienstverlener)	4	bol/bbl
91370 Sociaal-cultureel werker	4	bol/bbl
92620 Pedagogisch werk (Pedagogisch medewerker 3 kinderopvang)	3	bol/bbl
92631 Pedagogisch werk (Pedagogisch medewerker 4 jeugdzorg)	4	bol
92631 Pedagogisch werk (Pedagogisch werker jeugdzorg)	4	bol
92632 Pedagogisch werk (Gespecialiseerd pedagogisch medewerker 4 kinderopvang)	4	bol
92632 Pedagogisch werk (Pedagogisch werker kinderopvang)	4	bol/bbl
92650 Maatschappelijke zorg (Medewerker maatschappelijke zorg)	3	bol/bbl
92661 Maatschappelijke zorg (Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg)	4	bol/bbl
92662 Maatschappelijke zorg (Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen)	4	bol/bbl
92670 Sociaal-maatschappelijk dienstverlener (Sociaal-maatschappelijk dienstverlener)	4	bol/bbl
93500 Onderwijsassistent	4	bbl

#### **Aantal studenten**

	Bbl	Bol	Totaal
1-10-13	81	733	814
1-10-14	68	749	817
1-10-15	60	721	781
1-10-16*	73	725	798

\*Inclusief 3 bbl zonder bpv.

#### **Jaarresultaat**

Niveau	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
3	70,5	64,3	52,7	53,0
4	69,8	65,7	69,2	66,4

% gediplomeerde studenten ten opzichte van alle studenten die in het verslagjaar de school verlaten of met een diploma doorstromen.

Ons rendement is nog steeds aan de lage kant. Een student aan de School voor Welzijn is een mensenwerker. In het onderwijs besteden wij daarom uitgebreid aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling. Studenten krijgen intensieve begeleiding van hun studieloopbaanbegeleider. Juist door de intensiteit en de confrontatie met die persoonlijke ontwikkeling blijkt dat sommige studenten (nog) niet helemaal in het reine zijn met zichzelf. Sommigen gaan in therapie of hebben ondersteuning van jeugdzorg, schuldhulp, justitie (reclassering), een psycholoog en/of maatschappelijk werk. Onze focus dit jaar en het komende jaar is gericht op de specifieke uitstromen. Wij streven ernaar dat studenten bewust kiezen voor een bepaalde uitstroomrichting. De aangeboden stof zal meer beroepsspecifiek en herkenbaar worden. Vanaf het schooljaar 2016/2017 hebben we ook een splitsing aangebracht tussen niveau 3 en niveau 4; zo willen we beter aansluiten op de capaciteiten van de studenten.

## Bijlage 3 Strategische doelen

### Strategische doelen van MBO Amersfoort voor 2014 - 2019

Editie september 2016



Op deze informatie staat de strategische toets van MBO Amersfoort vermeld. In 2016 is de toets voor 2014. Deze strategische doelen zijn uitsluitend naar concrete tussentijdse resultaten gericht. Deze zijn te vinden in aparte toetsrapporten. Een eerste versie van deze kaart is goedgekeurd in juni 2014, dit is de versie die in juni 2016 is geactualiseerd door het College van Bestuur, directieuren en managers van staven en diensten. Wij danken hen alle voor hun inbreng.

## Bijlage 4 Overzicht van tussendoelen op het gebied van onderwijs

Editie september 2016

Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van onderwijs?

1 van 5

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<b>Vormgeving onderwijs</b> <b>1 Alle BOL-studenten volgen hun opleiding volgens het concept Onderwijs In Bedrijf (OIB).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 december 2014 heeft MBO Amersfoort haar strategisch huisvestingsbeleid vastgesteld, mede op basis van de plannen die scholen hebben met betrekking tot een eigen onderwijsbedrijf.</li> <li>Op 1 februari 2015 heeft MBO Amersfoort de invulling van het concept OIB vastgesteld.</li> <li>Op 1 maart 2015 heeft MBO Amersfoort het besaande percentage opleidingen dat werkt volgens OIB gehanteerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 januari 2016 leveren directeuren een visiedocument en actieplan in bij het CvB waarin ze formuleren hoe ze het concept OIB gaan uitvoeren.</li> <li>Voor 1 maart 2016 beoordeelt het CvB de visiedocumenten en actieplannen en laat deze eventueel bijstellen.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 werven alle scholen partners voor het inrichten van de "binenschoolse praktijk".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 richt MBO Amersfoort zestig procent van de BOL-opleidingen (op schoolniveau) in op basis van OIB.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 past MBO Amersfoort de faciliteiten zoals huisvesting aan conform de visiedocumenten en actieplannen, zodat zestig procent van de BOL-opleidingen kan werken op basis van OIB.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 inventariseren de directeuren welke werkprocessen per opleiding in 2019 binnen OIB kunnen worden vormgegeven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2017-2018 richt MBO Amersfoort tachtig procent van haar BOL-opleidingen in op basis van OIB.</li> <li>In schooljaar 2017-2018 past MBO Amersfoort de faciliteiten (zoals huisvesting) aan conform de visiedocumenten en actieplannen, zodat tachtig procent van de BOL-opleidingen kan werken op basis van OIB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 31 augustus 2019 volgen alle BOL-studenten hun opleiding volgens het concept OIB.</li> </ul>
<b>2 Opleidingen bieden studenten routes tot een diploma die voor de arbeids- en onderwijsmarkt relevant zijn.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 heeft elke school waar mogelijk voor haar opleidingen een opleidingsprogramma voor zowel BOL als BBL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 januari 2016 geeft elke directeur bij het CvB aan welke onderwijsroutes ze gaan aanbieden, op basis van marktonderzoek (arbeidsmarkt en onderwijsmarkt).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 1 september 2016 biedt elke school de onderwijsroutes aan die voor de arbeids- en onderwijsmarkt relevant zijn.</li> <li>Vanaf 1 september 2016 evalueren directeuren jaarlijks met branche of de aangeboden routes nog steeds relevant zijn en waar nodig past de school deze aan.</li> </ul>		
<b>3 Opleidingen bieden studenten de mogelijkheid lessen te volgen bij een andere opleiding.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 november 2015 werkt MBO Amersfoort uit hoe studenten les kunnen volgen bij een andere opleiding.</li> <li>Voor 1 september 2016 neemt elk cluster mogelijkheden voor het volgen van lessen bij een opleiding binnen het eigen cluster op in curricula (keuzevelden).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2016-2017 biedt elk cluster mogelijkheden om lessen te volgen bij een andere opleiding binnen het eigen cluster.</li> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 biedt elk cluster mogelijkheden om lessen te volgen bij een ander cluster.</li> </ul>		
<b>4 De opleidingen van MBO Amersfoort bieden onderwijs in periodes die zoveel mogelijk aansluiten op de branche of sector.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 doet MBO Amersfoort bij één van haar opleidingen onderzoek naar de mogelijkheden en consequenties van werken binnen vijf periodes van tien weken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2015-2016 vindt er een pilot plaats bij Horeca, met onderwijs in zes periodes van zeven weken.</li> <li>Voor 1 januari 2016 doet MBO Amersfoort aanvullend onderzoek naar alternatieve onderwijsperiodes.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 kiest elke school het bij haar passende alternatief en werkt dit uit voor een van haar opleidingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2016-2017 bieden de opleidingen het onderwijs aan in verschillende periodes die aansluiten bij de branche of sector.</li> </ul>		

Dit schema laten zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen voor 2019 realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen met een grijze achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

in opdracht van: gemaakt door: 2016



Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van onderwijs?

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<p><b>Zorg en ondersteuning</b></p> <p>5 MBO Amersfoort faciliteert studenten met zorg- en ondersteuningsbehoefte om onderwijs te volgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 november 2014 heeft MBO Amersfoort een interne expertise op het gebied van passend onderwijs ingesteld.</li> <li>In schooljaar 2014-2015 is de ondersteuning van studenten met een ondersteuningsbehoefte in lijn met het ondersteuningsprofiel van MBO Amersfoort.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2015-2016 maakt MBO Amersfoort een professionaliseringslog op het gebied van zorg en ondersteuning.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 richt MBO Amersfoort netwerken in waar kennisdeling rondom passend onderwijs plaatsvindt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 stelt MBO Amersfoort een kennis- en ondersteuningsprofiel op dat binnen de regio onderscheidend is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 richt MBO Amersfoort de concentratie van studenten met een ondersteuningsbehoefte in op het onderwijsvrije ondersteuningsprofiel.</li> </ul>	
<p><b>Doorlopende leerlijnen</b></p> <p>6 MBO Amersfoort heeft samenwerkingsafspraken met vo en hbo om de overstap (vo-mbo en mbo-hbo) te vergemakkelijken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 hebben alle scholen van MBO Amersfoort een accounthouder ombeveel en een accounthouder hbo waar sprake is van opleidingen op niveau 41.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 februari 2016 heeft MBO Amersfoort het concept 'doorlopende leerlijnen' vanuit MBO Amersfoort uitgewerkt en vastgesteld.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 werken alle onderwijssteams voor hun opleiding het concept 'doorlopende leerlijnen' materialit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 schrijven alle onderwijssteams een voorstel over een soepele overgang voor leerlingen/afstudeerders tussen vo- MBO Amersfoort - hbo.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 bouwen schoolhouders samen met vo- en hbo scholen verder uit en fungeren intern als aanspreekpunt.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 maken schoolhouders afspraken met vo-scholen over een soepele overgang (doorlopende leerlijnen en 'zachte landing').</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 heeft MBO Amersfoort afspraken met vo- en hbo om de overgang voor leerlingen en studeerders te vergemakkelijken.</li> </ul>	
<p><b>Onderwijsprogramma</b></p> <p>7 Opleidingen bepalen hun onderwijsprogramma samen met organisaties uit hun branche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014-2015 werken alle onderwijssteams minimaal drie brancheverenigingen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het onderwijsprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2015-2016 bespreken onderwijssteams met vertegenwoordigers uit de branche het onderwijsprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 bespreken onderwijssteams met vertegenwoordigers uit de branche het onderwijsprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2017-2018 bespreken onderwijssteams met vertegenwoordigers uit de branche het onderwijsprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 21 augustus 2018 bepaal opleidingen hun onderwijsprogramma samen met organisaties uit hun branche.</li> </ul>
<p>8 Alle opleidingen hebben in hun curriculum plek voor het thema 'ondernemen'.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 oktober 2015 heeft MBO Amersfoort de invulling van het thema 'ondernemen' vastgesteld.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 werken alle scholen het thema 'ondernemen' uit naar al hun opleidingen en opleidingsinstellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2016-2017 hebben alle opleidingen (behalve volgens de nieuwe kwalificatiedoelstellingen) 'ondernemen' in hun curriculum.</li> </ul>		

Dit schema toont aan via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van onderwijs realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<b>Onderwijsprogramma</b> 9 Opleidingen bieden loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en persoonlijke ontwikkeling.	In schooljaar 2014-2015 doet MBO Amersfoort een concept voor loopbaanoriëntatie vast vanuit de vragen 'Wie ben ik?', 'Waar sta ik?' en 'Waar ga ik naartoe?'.	In schooljaar 2015-2016 nemen alle onderwijssteams loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) op in het curriculum voor schooljaar 2016-2017. In schooljaar 2015-2016 maken alle onderwijssteams afspraken met studenten Dienstverlening (SVJ) over de uitwisseling van informatie over de ontwikkeling van studenten.	Vanaf schooljaar 2016-2017 is loopbaanoriëntatie en -begeleiding en persoonlijke ontwikkeling in het curriculum van alle opleidingen opgenomen.		
10 BOI-opleidingen bieden beweegactiviteiten aan eerstejaars studenten zodat ze voldoen aan de vijf-procent-beweeqnorm.	In schooljaar 2014-2015 evolueert MBO Amersfoort de lopende pilots over bewegen.	Op 1 november 2015 hebben alle onderwijssteams een aantal afspraken gemaakt om de vijf procent beweegnorm voor eerstejaars BUI-studenten te realiseren. In schooljaar 2015-2016 nemen alle onderwijssteams de vijf procent beweegnorm op in hun curriculum voor de eerstejaars BOI-studenten voor het schooljaar 2016-2017. In schooljaar 2015-2016 neemt MBO Amersfoort mee de 5 pilots over de beweegnorm uit en draaien deze.	Vanaf schooljaar 2016-2017 bieden alle onderwijssteams beweegactiviteiten volgens de vijf procent beweegnorm aan eerstejaars BUI-studenten.		
11 MBO Amersfoort biedt Entreeopleidingen in alle profielen.	In schooljaar 2014-2015 vormt MBO Amersfoort het onderwijs van niveau 1 en AKA een conform de eisen van het nieuwe kwalificatiedossier voor de entreeopleidingen.	In schooljaar 2015-2016 vormt MBO Amersfoort haar bestaande opleidingen AKA en niveau 1 om naar entreeopleidingen.	Vanaf schooljaar 2016-2017 biedt MBO Amersfoort entreeopleidingen aan in zowel van de negen profielen (niet in het profiel 'zint of (groene) leefomgeving' en vaarslag niet in het profiel 'procedetechniek').		

De schema's laten zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen voor 2019 realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van onderwijs?

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<p><b>12</b> De eigen examenorganisatie verzorgt de landelijke en instellingsexamens op het gebied van taal en rekenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 heeft MBO Amersfoort voor instellingsexamens (voldoende alle niveaus), Engels (niveau 4), en rekenen (niveau 1) een plan van aanpak voor examinering door de eigen examenorganisatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 februari 2016 heeft de eigen examenorganisatie bij de onderwijsinstellingen een pilot uitgevoerd voor het afnemen van de instellingsexamens (rekenen (alleen bij tentamenopdringen), Nederlands Engels), Nederlands Engels, en Engels bij alle onderwijsinstellingen (vercoörd over alle scholen) een pilot uit voeren ten minste een opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 organiseert de eigen examenorganisatie het afnemen van de generieke instellingsexamens en landelijke examens rekenen, Nederlands en Engels bij alle onderwijsinstellingen voor ten minste een opleiding, a selectie specifieke instellingsexamens voor andere talen.</li> <li>Vanaf 1 september 2016 organiseert de eigen examenorganisatie het afnemen van het instellingsexamen rekenen en Nederlands bij de tentamenopdringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 wordt de eigen examenorganisatie de landelijke en instellingsexamens op het gebied van taal en rekenen.</li> </ul>	
<p><b>13</b> MBO Amersfoort voert alle examinering uit volgens de landelijk bepaalde procesarchitectuur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 schaf MBO Amersfoort "Nutsko Examen Constructie" aan en implementeert deze.</li> <li>In schooljaar 2014-2015 voegen alle medewerkers die betrokken zijn bij examinering de leidinggang "hoop op examinering".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2015-2016 volloopt de examinering van MBO Amersfoort aan de landelijke kwaliteitseisen.</li> </ul>			
<p><b>14</b> MBO Amersfoort heeft een integraal kwaliteitszorgsysteem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 december 2014 heeft MBO Amersfoort taken en verantwoordelijkheid op het gebied van kwaliteitszorg gedefinieerd en toegewezen.</li> <li>Op 1 januari 2015 heeft MBO Amersfoort haar visie op kwaliteit en op kwaliteitszorgsysteem goedgekeurd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 november 2015 doet het team Leerdal is Audit een inventarisatie op de draagvlak en integraal kwaliteitszorgsysteem te realiseren.</li> <li>Voor 1 november 2015 heeft MBO Amersfoort haar visie op kwaliteit en het kwaliteitszorgsysteem met alle onderwijsinstellingen, staven en diensten.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 hebben alle onderwijsinstellingen, staven en diensten een werkplan, volledige PDCA cyclus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 15 oktober 2016 hebben alle onderwijsinstellingen, staven en diensten een werkplan, volledige PDCA cyclus.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 implementeert MBO Amersfoort een systeem van monitoring op kwaliteitsindicatoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 heeft MBO Amersfoort afdeling samenhangende en anderszins afgezonderde PDCA cyclus.</li> <li>In schooljaar 2017-2018 hanteert MBO Amersfoort een systeem van monitoring dat richt het aantoonbaar effecten op kwaliteitsindicatoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 31 augustus 2018 heeft MBO Amersfoort een integraal kwaliteitszorgsysteem.</li> </ul>
<p><b>15</b> Medewerkers tonen aan hoe ze verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het onderwijs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 maart 2015 heeft elke school, staf en dienst uitgewerkt hoe zij aanspreekbaar zijn voor de kwaliteit van onderwijs.</li> <li>In schooljaar 2014-2015 organiseert MBO Amersfoort bijeenkomsten met medewerkers naar de vraag "Wat is kwaliteit van onderwijs?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 april 2016 organiseert MBO Amersfoort een grote bijeenkomst rond het thema "Eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor kwaliteit van onderwijs".</li> <li>In schooljaar 2015-2016 organiseert elke school een procesdialoog op (een voor MBO Amersfoort relevant thema) rond onderwijskwaliteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 laat iedere medewerker van MBO Amersfoort zien wat hij/zij heeft bijgedragen aan de kwaliteit van onderwijs, zoals in de KSTJ gesprekken.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 organiseren de afdelingshoouders op hun thema een bijeenkomst voor stakeholders intern en extern naar kwaliteit van onderwijs.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 werken teams, staven en diensten uit hoe zij eigenaarschap voor onderwijskwaliteit kunnen vesteren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2017-2018 tonen medewerkers aan hoe zij hun verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het onderwijs.</li> </ul>	

De schema's laten zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen van schooljaar 2014-2015 tot en met schooljaar 2018-2019 realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen en met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

## Bijlage 5 Overzicht van tussendoelen op het gebied van medewerkers

Editie september 2016

Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van medewerkers?

1 van 2

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<b>Band met beroepspraktijk</b>  <b>1</b> Alle medewerkers volgen om het jaar een relevante (interne of externe) bedrijfsstage van tussen de acht en veertig uur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 ontwikkelde MBO Amersfoort beleid over bedrijfsstages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2015-2016 volgt minimaal tien procent van de medewerkers O<sup>2</sup> (per cluster) een relevante bedrijfsstage.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 volgt minimaal twaalf procent van de medewerkers OBP (per staf/dienst) een relevante bedrijfsstage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 volgt twintig procent van de medewerkers O<sup>2</sup> (per school) een relevante bedrijfsstage.</li> <li>In schooljaar 2016-2017 volgt twintig procent van de medewerkers OBP (per staf/dienst) een relevante bedrijfsstage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2017-2018 volgt een tiertig procent van de medewerkers O<sup>2</sup> een relevante bedrijfsstage.</li> <li>In schooljaar 2017-2018 volgt een tiertig procent van de medewerkers OBP een relevante bedrijfsstage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2018-2019 volgt per jaar vijftig procent van alle medewerkers O<sup>2</sup> en OBP een relevante bedrijfsstage.</li> </ul>
<b>2</b> Een op de tien onderwijsgevenden in beroepsgerichte vakken werkt (betaald of onbetaald) ook in de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2014-2015 is het werving- en selectiebeleid zodanig aangepast dat MBO Amersfoort concretere opdrachten in beroepsgerichte vakken werft die ook in de beroepspraktijk (blijven) werken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2015-2016 werft MBO Amersfoort act of andere jsgvenden in beroepsgerichte vakken die ook in de beroepspraktijk (blijven) werken.</li> </ul>			
<b>Ontwikkeling en beoordeling</b>  <b>3</b> Leidinggevenden voeren jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers op basis van portfolio'	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 januari 2015 heeft RUG de regeling KRO (Kwaliteitsregistratie) geïmplementeerd.</li> <li>Tussen 1 januari 2016 en 1 oktober 2015 voeren leidinggevenden gesprekken met medewerkers conform de regeling KRO (KRO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2015-2016 ontwikkelde RUG een 'KRO 2015-2016' met 25 instrumenten om in de KRO te voldoen te behouden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2016-2017 ontwikkelt RUG een portfolio-systeem en een voorstel voor een digitaal systeem ter ondersteuning van de KRO cyclus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In schooljaar 2017-2018 implementeert MBO Amersfoort het digitale KRO systeem.</li> <li>In schooljaar 2017-2018 heeft ten minste de helft van de medewerkers (waaronder leidinggevenden) in het verspreiden met een portfolio.</li> <li>In schooljaar 2017-2018 werkt ten minste 25 procent van de docenten en 20 procent van niet-OP medewerkers met een eigen portfolio in het digitale KRO systeem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 januari 2018 heeft MBO de 'resultaat- en ontwikkelingsgesprekken' met medewerkers in verspreiden met een portfolio.</li> <li>Voor 1 januari 2018 heeft ten minste de helft van de medewerkers met een eigen portfolio in het digitale KRO systeem; hierna wordt dit op tot alle medewerkers.</li> <li>Vanaf 31 augustus 2019 voeren leidinggevenden jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers op basis van hun portfolio.</li> </ul>
<b>4</b> Medewerkers ontwikkelen zich continu en bepalen met hun leidinggevenden waarin en hoe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op 1 januari 2015 heeft RUG beleid geïmplementeerd over hoe MBO Amersfoort dit strategische doel gaat bereiken. In dit beleid zijn de gevolgen van de nieuwe maatregelen.</li> <li>In schooljaar 2015-2016 blijven medewerkers zich ontwikkelen op basis van de professionaliseringsplannen per school en/of afdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf schooljaar 2015-2016 werft MBO Amersfoort een professionaliseringsbeleid van augustus 2015 uit.</li> <li>Vanaf schooljaar 2015-2016 evalueert MBO Amersfoort dit beleid per school na vast het aan de hand nodig blijkt.</li> </ul>			

Dit document laat zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen voor 2019 realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van medewerkers?



Dit schema laten zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen 2014-2019 realiseert. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussen-coölen met een grijze achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

## Bijlage 6 Overzicht van tussendoelen op het gebied van de organisatie

Editie september 2016

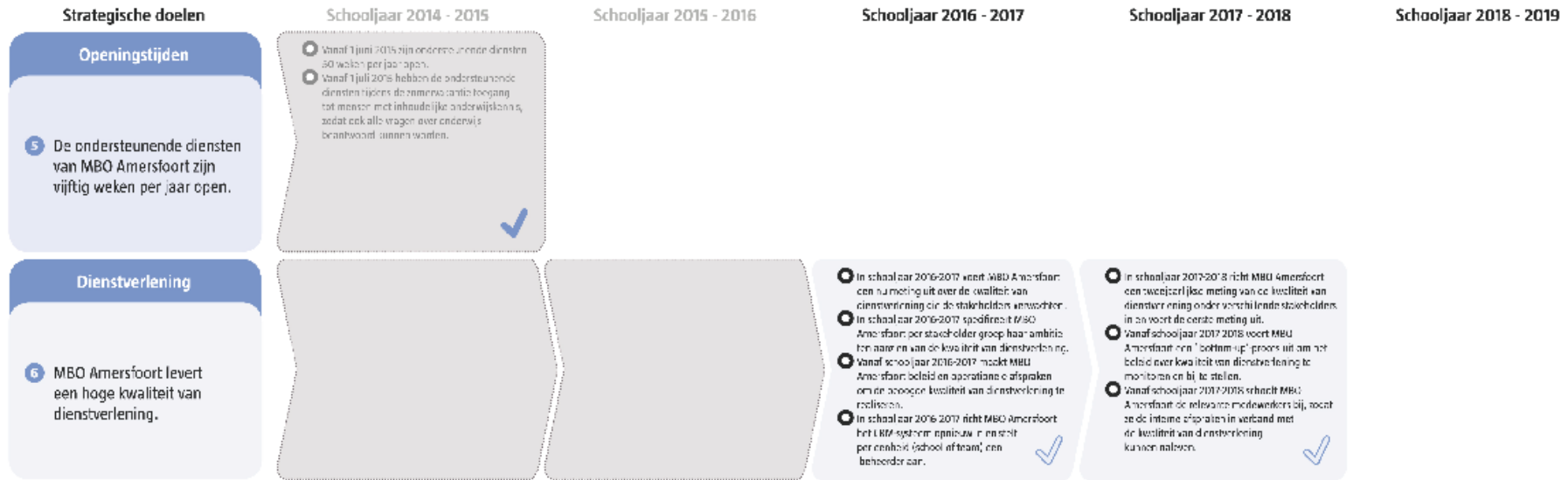
Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van organisatie?

1 van 2

Strategische doelen	Schooljaar 2014 - 2015	Schooljaar 2015 - 2016	Schooljaar 2016 - 2017	Schooljaar 2017 - 2018	Schooljaar 2018 - 2019
<b>Risicomanagement</b>  <b>1</b> MBO Amersfoort heeft integraal risicomanagement.	<p>Op 1 november 2014 heeft MBO Amersfoort het risicomanagementsysteem ingelicht.</p>	<p>In schooljaar 2015-2016 heeft MBO Amersfoort de jaarlijkse update over risico's af.</p>	<p>Vanaf schooljaar 2016-2017 levert de compliance &amp; Audit jaarlijks een overzicht van risicoheersmaatregelen aan het L&amp;B team, welke op basis hiervan bestaet het MBO Amersfoort met risico's omgaat.</p>		
<b>2</b> De administratieve organisatie en interne controle van MBO Amersfoort functioneren goed.	<p>Op 1 juni 2015 is de compliance-afdeling ingericht.</p>				
<b>Interne diensten</b>  <b>3</b> MBO Amersfoort biedt alle diensten aan vanuit de gemeenschappelijke ondersteunende diensten en staven.	<p>Op 1 november 2014 hebben de ondersteunende diensten zamen een gestructureerd overzicht van de diensten van de afdelingen, de kwaliteit hiervan en wat directieuren coner met deze levering mogelijk te maken.</p>	<p>Vanaf schooljaar 2015-2016 brengen de managers en managers van ondersteunende diensten dit nu volgens medewerkers op de hoogte zijn van de afspraken en procedures rond diensten.</p>	<p>Vanaf schooljaar 2016-2017 zorgen directieuren en medewerkers in het medische sector dat hun eigen medewerkers op de hoogte zijn van de afspraken en procedures rond diensten.</p> <p>Vanaf schooljaar 2016-2017 zijn medewerkers op afspraken en procedures rond diensten na.</p>		
<b>Financiën</b>  <b>4</b> De solvabiliteit van MBO Amersfoort is niet lager dan 35 procent.	<p>Op 1 november 2015 is de solvabiliteit vijfdeertig procent.</p>				

De afbeelding toont de vaststelbare tussendoelen van MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van organisatie op het gebied van organisatie. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen en met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

Via welke vaststelbare tussendoelen realiseert MBO Amersfoort haar strategische doelen op het gebied van organisatie?



Dit schema laten zien via welke tussendoelen MBO Amersfoort haar strategische doelen voor 2019 kan realiseren. Het schema gaat uit van schooljaren, die lopen van 1 september tot en met 31 augustus. De tussendoelen met een grijs achtergrond zijn inmiddels gerealiseerd.

Bijlage 7 Organogram MBO Amersfoort 2016



Bijlage: de scholen en hun onderwijsbedrijven

\*\* MBO Amersfoort is 100% aandeelhouder van Onderwijs in Bedrijf Holding BV

\*\* Onderwijs in Bedrijf is in het licht van de WOR een aparte organisatie. Daarom kent OIB een eigen personeelsvertegenwoordiging (PVT) bij haar BV's



## Bijlage bij organogram: DE SCHOLEN EN HUN ONDERWIJSBEDRIJVEN

### SCHOOL

School voor Techniek

School voor Economie en Ondernemen

School voor Schoonheidsspecialisten en  
Kappersschool Amersfoort

School voor Gezondheidszorg en School voor  
Welzijn

School voor Toerisme, Recreatie en  
Evenementen  
Hotelschool

Sportacademie

School voor Veiligheid

Entree

### ONDERWIJSBEDRIJF

Garage MBO Amersfoort

OIB AdminCompany B.V.

OIB Salon de Nieuwe Stad B.V.

- Leerhuis de Liendert (met Beweging 3.0)
- WijkLeerbedrijf Amersfoort  
Soesterkwartier (met Zorggroep Lyvore)
- Leerhuis de Koperhorst (met de  
Koperhorst)
- Leerhuis Plekkey (met Plekkey  
kinderopvang)
- Leerhuis Hoenderberg (met Amerpoort)

OIB Leerhotel Het Klooster B.V.

- OIB Fit Academie B.V.
- Sportbureau
- Onderwijsbedrijf de Bron (met SRO)

Bedrijfsbeveiliging

- First Class
- Onderwijsbedrijf Dienstverlening en  
Zorg (met Het Seminarie en St. Pieters  
en Bloklands Gasthuis)
- Onderwijsbedrijf de Glind (met J.H.  
Donnerschool)

### Onderwijsbedrijven in categorieën

#### Eigen onderwijsbedrijven in de vorm van een bv.

Deze onderwijsbedrijven zijn ondergebracht in OIB Holding B.V.

#### Eigen onderwijsbedrijven, onderdeel van de school/opleiding.

#### Onderwijsbedrijven die scholen realiseren in samenwerking met OIB en/of partners.

## Bijlage 8 Hoofd- en nevenfuncties college van bestuur 2016

<b>Naam</b>	<b>Hoofdfunctie</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Gerda Eerdmans	Voorzitter cvb MBO Amersfoort	<b>Nevenfuncties op persoonlijke titel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter raad van toezicht Meander Medisch Centrum, Amersfoort</li><li>• Voorzitter Beheerstichting Veerensmederij (Speelhuis Holland Opera)</li></ul> <b>Bestuursfuncties en lidmaatschappen namens MBO Amersfoort</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurslid van De Maatschappij, departement Eemland</li><li>• Lid Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB)</li></ul>
Aren van Heest	Lid cvb MBO Amersfoort	-
Gert-Jan Lantinga	Lid cvb MBO Amersfoort	-

Hoe de cvb-leden de portefeuilles hebben verdeeld, leest u in paragraaf 9.7

**Bijlage 9 Hoofd- en nevenfuncties raad van toezicht 2016**

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Peter Hoogenboom (61 jaar)	Algemeen directeur Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie	<p><b>Nevenfuncties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van de raad van toezicht SVO vakopleiding Food</li> </ul> <p><b>Bestuursfuncties namens KNS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MKB-Nederland algemeen bestuur</li> <li>• MKB-Nederland Nationale Winkelraad</li> <li>• Vereniging Detailhandel Nederland</li> <li>• Stichting CBS Comore</li> <li>• Stichting InVersNed</li> <li>• Stichting Pensioenfonds Slagersbedrijf,</li> <li>• Stichting Vrijwillig Uittreden Slagersbedrijf (STIVUS)</li> <li>• Stichting Vorming en Ontwikkelingsfonds Slagersbedrijf (VOS)</li> <li>• Stichting Opleidingsfonds Vleesverwerkende en -bewerkende bedrijven (SOVVB)</li> <li>• SAS Zorgportaal</li> <li>• Stichting Aanvullingsfonds voor het Slagersbedrijf (SAS 1)</li> <li>• Stichting Aanvullende Voorzieningen Arbeidsongeschiktheid Slagersbedrijf (SAVAS)</li> <li>• Stichting Daan Schop</li> </ul>
Gerdien Bikker-Trouwborst (44 jaar)	Directeur-eigenaar CreaLex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter raad van toezicht Stichting CVO-AV</li> <li>• Lid bestuur Vereniging van Toezichthouders in onderwijsinstellingen (VTOI)</li> <li>• Lid bestuur CDA Zederik</li> <li>• Lid bestuur CDA Vijfheerenlanden</li> </ul>
Ronald Bruin (45 jaar)	Partner Boer & Croon Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder Stichting Huisvesting Middengroepen</li> </ul>
Arlène Denissen (51 jaar)	CFO Vereniging Eigen Huis (tot 1-7) Directeur Dienst Financiën Fontys Hogescholen (vanaf 1-8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid raad van toezicht Stichting Speciaal Onderwijs Eindhoven</li> </ul>
Chris Tils (49 jaar)	Directeur Fundatis	-

### Overzicht vergoeding leden van de raad van toezicht 2016

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Beloning 2016	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen
Voorzitter rvt	J	Dhr. P. Hoogenboom	1-1-2013	€ 10.500	€ 0
Lid rvt	N	Mw. G. Bikker-Trouwborst	1-1-2013	€ 7.000	€ 216
Lid rvt	N	Dhr. R. Bruin	1-1-2013	€ 7.000	€ 163
Lid rvt	N	Mw. A. Denissen	1-1-2013	€ 7.000	€ 0
Lid rvt	N	Dhr. C. Tils	1-1-2013	€ 7.000	€ 150

### Aftreeschema raad van toezicht

Met ingang van 1 januari 2017

Naam	Benoemd per	Herbenoemd per	aftradend	herbenoembaar
Mw. G. Bikker-Trouwborst	01-01-2013	01-01-2017	01-01-2021	nee
Dhr. R.C. Bruin	01-01-2013	01-01-2017	01-01-2021	nee
Dhr. C. Tils	01-01-2013	01-01-2017 voor 2 jaar	01-01-2019	nee
Mw. J.L.P. Bovenkerk	01-01-2017		01-01-2021	ja
Dhr. R.M.H.C. Komen	01-01-2017		01-01-2021	ja

## **Bijlage 10 Commissies van de raad van toezicht 2016**

### **Agendacommissie**

Peter Hoogenboom, rvt (voorzitter)  
Gerda Eerdmans, cvb  
Bestuurssecretaris

### **Commissie Audit en Finance**

Arlène Denissen, rvt (voorzitter)  
Ronald Bruin, rvt  
Gert-Jan Lantinga, cvb  
Controller  
Bestuurssecretaris

### **Commissie Onderwijs en Kwaliteit**

Chris Tils, rvt (voorzitter)  
Gerdien Bikker-Trouwborst, rvt  
Aren van Heest, cvb  
Manager team O&O  
Bestuurssecretaris

### **Commissie werkgeverszaken**

Peter Hoogenboom, rvt (voorzitter)  
Gerdien Bikker-Trouwborst, rvt

## **Bijlage 11 Het netwerk van MBO Amersfoort**

### **Mbo-instellingen**

ROC Midden Nederland  
MBO Utrecht  
ROC A12  
Nimeto  
Grafisch Lyceum Utrecht  
Wellantcollege  
Hoornbeeck College

### **Scholen voor voortgezet onderwijs**

Meridiaan College (inclusief de scholen die daaronder vallen)  
Meerwegen Scholengroep (inclusief de scholen die daaronder vallen)  
Onderwijsgroep Amersfoort (inclusief de scholen die daaronder vallen)  
Griffland College, Soest  
Waltheim-mavo, Baarn  
Meerwaarde, Barneveld  
Guido de Brès, Amersfoort  
Johannes Fontanus, Barneveld

### **Hbo**

Hogeschool Utrecht  
Windesheim Zwolle  
Stenden University Leeuwarden

### **Gemeenten**

Amersfoort	Leusden
Baarn	Nijkerk
Barneveld	Soest
Bunschoten	Woudenberg
Hilversum	Zeist

### **Verenigingen van bedrijven**

Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB)  
Vereniging Amersfoortse Ondernemers (VAO)  
Vereniging Amersfoortse Zelfstandigen (VAZ)  
De Maatschappij, departement Eemland

### **Grootste partners**

Bouwmensen Amersfoort	Flint Amersfoort
Installatiewerk Midden Nederland	De Nieuwe Stad
Schilderschool	Schipper Bosch
Beweging 3.0	Meander Medisch Centrum
De Koperhorst	Innovam
Lyvore	SOVEE
Stichting de Verbazing	SRO
Amfors (sociale werkvoorziening)	Matchpoint Amersfoort
Los Accountants	Amerpoort



## Bestuurlijke risico-inventarisatie 2016

### Colofon

Uitgave	: MBO Amersfoort
Vastgesteld college van bestuur	: 12 april 2017
Kenmerk cvb vastgesteld	: MBOA-15-2551
Afkomstig van	: C&A

**Inhoudsopgave**

Bestuurlijke risico-inventarisatie 2016	121
Inleiding	121
Overzicht risico's 2016	122
Vervolgstappen	129



## Bestuurlijke risico-inventarisatie 2016

### Inleiding

Eind 2014 is voor het eerst een risico-inventarisatie uitgevoerd met behulp van KPMG, waarbij ook beheersmaatregelen zijn vastgelegd. Het team C&A heeft eind 2015 een audit risicobeheersmaatregelen uitgevoerd om de resultaten van de beheersmaatregelen in kaart te brengen. De auditresultaten zijn het vertrekpunt geweest voor de risico-inventarisatie 2016. Het team C&A heeft gesproken met twee directeuren, twee teamleiders, alle stafmanagers en een lid van het college van bestuur om in beeld te krijgen welke risico's uit 2014 nog actueel zijn in 2016. Deze risico's zijn hieronder weergegeven na herordening van een aantal risico's uit 2014. Daarnaast is onderzocht welke risico's uit de managementletter 2015, inspectierapporten en interne audit rapporten voorkomen.

De inventarisatie betreft uitsluitend bestuurlijke risico's<sup>3</sup> op instellingniveau met een hoge impact en behoorlijke kans dat ze kunnen voordoen. Deze inventarisatie betreft geen operationele risico's op staf-, cluster-of teamniveau. De operationele risico's<sup>4</sup> op cluster- en teamniveau gaan met ingang van 2017 deel uit maken van de teamplannen en managementcontracten. De lopende werkprocessen op stafniveau worden met behulp van de Administratieve Organisatie zo ingericht dat operationele risico's daar middels interne controle regelmatig worden getraceerd in de uitvoering.

---

<sup>3</sup> Onder bestuurlijke risico's verstaan we risico's die direct het voortbestaan van de instelling raken

<sup>4</sup> Operationeel risico's betreffen risico's in de realisatie van basiskwaliteit voor onderwijs en ondersteuning daarbij

## Overzicht risico's 2016

Resterende risico's uit 2014 <sup>5</sup>	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
Daling studentenaantal (1)	Op korte termijn is het aannemelijk dat de studentenaantallen gelijk blijven. Demografisch gezien wordt over een aantal jaren een terugloop voorzien. Dit is een blijvend aandachtspunt met een beperkt risico.	Minder inkomsten  Teveel leslokalen omdat huisvesting niet lineair mee beweegt met de fluctuaties in studentenaantallen.	Er is geïnvesteerd in nieuwe huisvesting, zoals in de HU en de Wereld van techniek. Dat heeft geleid tot een stijging van het aantal studenten bij de opleidingen die daarin gehuisvest zijn.  Het aandeel van huurpanden in de totale huisvesting is toegenomen.	
Sterke daling omzet OIB (1 en 2)	Omzet OIB is afhankelijk van conjuncturele marktontwikkelingen in de diverse branches.  Vanaf 2019 volgen alle BOL-studenten een deel van hun opleiding in een OIB omgeving. Dit heeft consequenties voor de inrichting van het onderwijs en het aangaan van (lange termijn) contracten met bedrijven en andere stakeholders.  Onze samenwerkingsverbanden i.v.m. OIB hebben we in kaart incl. de financiële kant. We handhaven het zicht op deze verbanden en spreken	Onderwijsconcept hybride leren (Binnen Schoolse Praktijk, BSP) minder uitvoerbaar.	Het inkoopbeleid en contractenbeheer zijn aangescherpt.	

<sup>5</sup> Bij de risico's vermelde cijfers tussen haakjes verwijzen naar de risiconummers in MBOA-15-1347 risico-inventarisatie (hoofddocument) van 2014

Resterende risico's uit 2014 <sup>5</sup>	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
	waar gewenst nieuwe/ vernieuwde samenwerkingsverbanden tijdig af.			
Niet voldoen aan de gestelde verbeteringen t.b.v. resultaatafhankelijke budget kwaliteitsplan (2)	<p>MBO Amersfoort ontvangt het resultaatafhankelijke budget als er verbeteringen zijn op het gebied van de thema's voortijdig schoolverlaten en studiewaarde (in 2016) en beroepspraktijkvorming (vanaf 2017), mits er een valide indicator is ontwikkeld die een rechtmatige bekostiging mogelijk maakt.</p> <p>Voor de BPV is een BPV Verbeterplan opgesteld. Het verzuimbeleid is geëvalueerd en, waar nodig, is het proces aangepast. Er staat een audit verzuimregistratie ingepland.</p>	Minder inkomsten		
Niet adequate informatievoorziening (3 en 5)	Validiteit van besturings- en verantwoordingsgegevens, autorisatie van informatiebeheer en – verstrekking, de stabiliteit en functionele inrichting van ICT-systemen t.b.v. het onderwijsproces en de bedrijfsvoering en beveiliging behoeven verbetering.	<p>Onvoldoende sturing</p> <p>Onvoldoende zicht op bestuurlijke en operationele processen</p> <p>Onvoldoende ondersteuning van bestuurlijke en operationele processen.</p>	Er is een vooronderzoek uitgevoerd naar informatievoorziening. Er is een informatiebeleidsplan in ontwikkeling.	

Resterende risico's uit 2014 <sup>5</sup>	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
Inflexibiliteit formatie (9 en 6)	<p>De formatie kan <b>kwantitatief</b> onvoldoende meebewegen met de fluctuaties in studentenaantallen.</p> <p>De formatie kan <b>kwalitatief</b> onvoldoende meebewegen met onderwijsontwikkeling.</p> <p>De competenties van medewerkers en docenten zijn beperkt in beeld.</p>	<p>Te grote formatie in relatie tot inkomsten</p> <p>Onvoldoende onderwijsontwikkeling</p>	<p>Normering flexibele schil is opgenomen in het meerjarenformatieplan. OP zat in 2015 binnen de bandbreedte van de flexibele schil. Door de erfenis van de voorgaande rechtspersoon is OBP (nog) niet op orde.</p> <p>Er is een start gemaakt in 2016 c.q. 2017 met kwalitatieve formatieplanning</p> <p>De R&amp;o-cyclus en professionaliseringsplannen worden uitgevoerd.</p>	
Onvoldoende scheiding publiek / privaat (10)	<p>MBO Amersfoort heeft een aantal onderwijsbedrijven in eigen beheer ondergebracht onder OIB Holding B.V. Publieke gelden mogen niet worden gebruikt om commerciële verliezen af te dekken.</p>	<p>Minder inkomsten door intrekking deel van bekostiging</p> <p>Hogere uitgaven door boetes</p>	<p>De geldstromen tussen MBO Amersfoort en OIB zijn inzichtelijk gemaakt en worden op korte termijn opnieuw beoordeeld.</p> <p>De administratieve organisatie van OIB is per bedrijf beschreven.</p> <p>Er zijn / worden SLA's afgesloten tussen OIB enerzijds en de staven en diensten anderzijds van MBO Amersfoort.</p>	

Resterende risico's uit 2014 <sup>5</sup>	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
			Er zijn contracten gesloten tussen OIB en de verschillende clusters t.b.v. de bekostiging van het onderwijsgedeelte binnen de OIB-B.V's.	
Onvoldoende scheiding publiek / privaat (10)			Het curriculum wordt uitgevoerd door OIB.  Dit thema wordt in 2016/2017 geaudit <sup>6</sup> .	
Onvoldoende competentie en professionaliteit management (4)	Het directieteam ontwikkelt zich steeds meer als sturend onderdeel van de organisatie. Directeuren volgden een training strategisch management en hebben een cursus financieel management afgerond.	Onvoldoende sturing in de organisatie	Jaarlijks wordt een professionaliseringsplan voor MBO Amersfoort vastgesteld op basis van ingediende plannen per team, cluster, staf/dienst en met een centraal professionaliseringsaanbod.	

<sup>6</sup> Auditplan 2016-2017

Managementletter 2015	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
Geen	De managementletter 2015 beschrijft (vanuit financieel oogpunt) geen bestuurlijke risico's wel processen die om verdere verbetering of optimalisatie vragen. Tijdens de interim controle van de accountant in 2016 bleken de aanbevelingen uit de managementletter 2015 opgevolgd te zijn.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	

Resultaten inspectierapporten en interne audits	Toelichting	Gevolgen als risico zich voordoet	Eerder genomen maatregelen en resultaten	Aanvullende maatregelen nodig?
<p>Onvoldoende basiskwaliteit<sup>7</sup> opleidingen</p>	<p><b>Onder inspectietoezicht:</b>  <i>Zeer zwakke opleiding</i><sup>8</sup>:            Detailhandel            Manager Handel</p> <p><i>Zwakke opleiding</i><sup>9</sup>:            Verkoopsspecialist            SCW/OA            Sport &amp; Bewegen,            SMD</p> <p><b>Bevindingen interne audits:</b>  <i>Zeer zwakke opleiding</i><sup>10</sup>:            Tandtechnicus</p> <p><i>Zwakke opleidingen</i><sup>11</sup>:            Commercieel medewerker niveau 4            Commercieel medewerker niveau 4            Financiële beroepen            Verkoopsspecialist niveau 3            Leisure &amp; Hospitality niveau 4            MBO Verpleegkundige niveau 4            Pedagogisch Werker niveau 4</p>	<p>Zeer zwakke opleidingen staan vermeld op de website van de inspectie. Dit kan leiden tot imagoschade van MBO Amersfoort.</p> <p>Verminderde studentenaantallen.</p>	<p>Verbetertrajecten zijn in gang gezet die middels voortgangsgesprekken met directeur/teamleider en interne audits worden gemonitord.</p>	

<sup>7</sup> Basiskwaliteit wil zeggen de opleiding voldoet aan de minimale normen van het waarderingskader van de inspectie.

<sup>8</sup> Onderwijsproces en opbrengsten voldoen niet aan waarderingskader van inspectie

<sup>9</sup> Opbrengsten (Jaar- en diplomaresultaat) voldoet niet aan waarderingskader van inspectie

<sup>10</sup> Onderwijsproces en opbrengsten voldoen niet aan waarderingskader van inspectie

<sup>11</sup> Jaar- en diplomaresultaat voldoen drie van de vier jaren (2012, 2013, 2014, 2015) niet aan waarderingskader van inspectie

<b>Resultaten inspectierapporten en interne audits</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Gevolgen als risico zich voordoet</b>	<b>Eerder genomen maatregelen en resultaten</b>	<b>Aanvullende maatregelen nodig?</b>
<p>Niet voldoen aan regels voor Europese aanbesteding</p>	<p>In een brief over de afhandeling van de jaarrekening/jaarverslag 2015 heeft de inspectie aangegeven dat MBO-A zich niet houdt aan de regels voor Europese aanbesteding.</p>	<p>Het risico bestaat dat benadeelde partijen MBO Amersfoort aansprakelijk stellen voor geleden omzetverlies en er kan sprake zijn van ondoelmatige besteding van Rijksmiddelen, doordat te hoge bedragen zijn betaald voor geleverde diensten of producten.</p>	<p>Het college van bestuur heeft een nieuw inkoopbeleid 2017 vastgesteld. Daarbij is ook de inkoopprocedure aangepast en de rol van de afdeling Inkoop versterkt. Deze aanpassing moeten leiden tot een voldoende mate van risicobeheersing.</p>	



## Vervolgstappen

Aanvullend op bovenstaande risico's is op onderstaande thema's een inventarisatie nodig om te onderzoeken of zich daar bestuurlijke risico's voordoen. Het betreft:

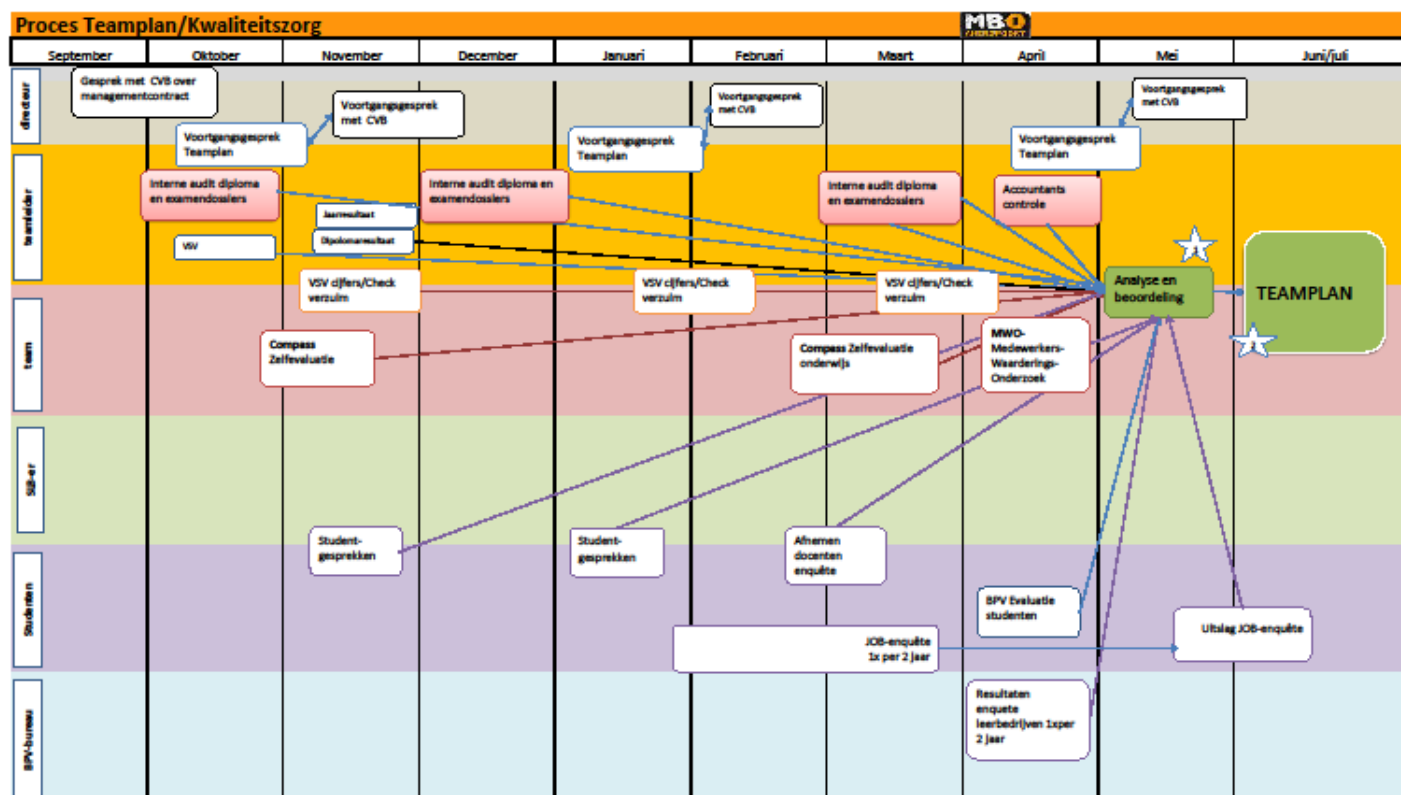
- Onderwijsveld:
  - o Welke (regionale) ontwikkelingen bij de toeleverende VO-scholen, bij andere Mbo-opleidingen en in het HBO brengen risico's met zich mee voor MBO-Amersfoort?
- Uitvoering strategie & beleid:
  - o Welke interne en externe ontwikkelingen/bevindingen brengen risico's met zich mee voor de realisatie van de strategische doelen?

Daarnaast is onlangs een onderzoek afgerond naar de gevolgen van het nieuwe waarderingskader van de inspectie voor het kwaliteitssysteem van MBO-Amersfoort. Daarin is een aantal aanvullende risico's gedetecteerd op het terrein van onderwijskwaliteit.

Na bovenstaande aanvullingen kan het college van bestuur op basis van de volledige inventarisatie, waar nodig, tot aanvullende maatregelen komen (zie meest rechter kolom).

## Bijlage 13 Proces teamplan en kwaliteitszorg

Bijlage IV Proces teamplan en kwaliteitszorg



- 1 Analyse en beoordeling: zie helpdocument analyse teamplan
- 2 Zie: Format teamplan

Voorgekeurd mei 2015

## Bijlage 14 Gebruikte afkortingen

AKA	Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent
bbl	beroepsbegeleidende leerweg
BMC	Bureau Marketing en Communicatie (staf MBO Amersfoort)
bol	beroepsopleidende leerweg
bpv	beroepspraktijkvorming
bpv'er	beroepspraktijkvormer
C&A	Compliance & Audit (team MBO Amersfoort)
crebo	centraal register beroepsonderwijs
cvb	college van bestuur
DHTA	Dutch HealthTec Academy
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
fte	fulltime-equivalent
havo	hoger algemeen vormend onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
hrm	humanresourcesmanagement
HTV	handhaver toezicht veiligheid
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
LOB	loopbaanoriëntatie en -begeleiding
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OIB	Onderwijs in Bedrijf
op	onderwijspersoneel
obp	ondersteunend personeel en beheerpersoneel
O&O	Onderwijs en Ontwikkeling (staf MBO Amersfoort)
or	ondernemingsraad
PDCA-cyclus	<i>plan-do-check-act</i> -cyclus
PE	procesarchitectuur examineren
P&O	Personeel en Organisatie (staf MBO Amersfoort)
pvt	personeelsvertegenwoordiging
r&o	resultaat- en ontwikkelingsgesprekken
roc	regionaal opleidingscentrum
rvt	raad van toezicht
Sdv	Studentendienstverlening
sdv'er	studentendienstverlener
slb'er	studieloopbaanbegeleider
SOVEE	Stichting Onderwijs Voorrang Eemland
sr	studentenraad
VeVa	veiligheid en vakmanschap
vmbo	voorbereidend middelbaar beroeps onderwijs
vo	voortgezet onderwijs
vog	verklaring omtrent het gedrag
vso	voortgezet speciaal onderwijs
vsv	voortijdig schoolverlaten
vwo	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WSW	Wet op de sociale werkvoorziening