



**BESTUURSVERSLAG**



## INHOUD

### BESTUURSVERSLAG

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>04</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>06</b>
<b>2. ONDERWIJSGROEP TILBURG</b>	<b>07</b>
2.1 Onderwijsgroep Tilburg	07
2.2 Raad van Toezicht en College van Bestuur	08
2.3 Samenwerking tussen voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	10
2.4 De vmbo-scholen, ROC Tilburg en het Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden	15
2.5 Ontwikkeling aantal leerlingen	16
<b>3. BELEIDSKADERS</b>	<b>17</b>
<b>4. BELANGRIJKSTE RESULTATEN IN 2015</b>	<b>24</b>
<b>5. BEDRIJFSVOERING</b>	<b>26</b>
5.1 Personele ontwikkeling	26
5.2 Financiën	28
5.2.1 Vermogens- /liquiditeitspositie	28
5.2.2 Exploitatie	32
5.2.3 Resultaatbestemming	34
5.2.4 Treasury management	35
5.3 Helderheid	36
<b>6. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF</b>	<b>42</b>
6.1 Onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen	42
6.2 Strategische personeelsplanning	44
<b>A. GEGEVENS</b>	
A1 Kengetallen	47
A2 Balans Onderwijsgroep Tilburg	48
Staat van baten en lasten Onderwijsgroep Tilburg	49
<b>B. OVERIGE RAPPORTAGES</b>	
B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	50
B2 Belangrijkste risico's en onzekerheden	54
B3 Rapportage toezichhoudend orgaan	56
C Samenvattend	57
<b>KENGETALLEN 2015</b>	<b>58</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>64</b>
Bijlage 1: Nevenfuncties College van Bestuur	64
Bijlage 2: Nevenfuncties Raad van Toezicht	65
Bijlage 3: Organogram	68

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Het beste onderwijs willen verzorgen van Nederland is een stevige ambitie. Hiermee willen wij ons onderscheiden, zodat wij met recht en reden kunnen zeggen dat wij met ons onderwijs mede de toekomst bepalen van onze studenten en leerlingen. Wij werken hier stap voor stap aan onder het motto 'samen elke dag beter'.

De concretisering van onze ambitie vindt plaats in de vorm van vijf strategische doelen:

### 1. Aantoonbare onderwijskwaliteit

Wij bepalen met het beste onderwijs van Nederland de toekomst van onze deelnemers

### 2. Opleiden voor een carrière

Wij leiden vandaag de dag toekomstgericht op zodat deelnemers eigen kennis en vaardigheden behouden en uitbreiden

### 3. Positie in de regio

Onderwijsgroep Tilburg levert samen met partners een bijdrage aan het duurzaam verbeteren van het onderwijs in de regio

### 4. Medewerker 3.0

De toegevoegde waarde voor de deelnemer staat centraal en de rol van de vakbekwame en trotse collega's is cruciaal

### 5. Duurzaam verbeteren

Vakbekwame docententeams nemen het eigenaarschap voor het onderwijs zodat het onderwijs vandaag de dag al aan de eisen van de toekomst voldoet.

Daarvoor is zelfbewustzijn nodig en vertrouwen, wat ons in staat stelt ons onderscheidend vermogen blijvend te ontwikkelen. Met de huidige basis aan kennis en vaardigheden zijn wij als onderwijsorganisatie in staat gebleken onszelf te onderscheiden. Het mbo scoort in de top drie voor wat betreft diploma-rendementen. Onze mbo-uitblikker is uitblikker van Nederland geworden, het eerste traject van de excellente docent is met succes afgerond, de tweede groep staat in de steigers.

Duidelijk is dat wij elkaar hard nodig hebben, al was het maar om creatief te zijn en te blijven in ons denken en handelen om 'dat doen we altijd al zo' om te buigen naar meer constructieve en vernieuwende oplossingen. Dit gezamenlijk vermogen hebben wij hard nodig in een tijd waarbij van ons gevraagd wordt de standaard hoog te houden met substantieel minder middelen tot onze beschikking. Het Huis is en blijft daarbij (de verbeelding van) ons moreel kompas:

wij leveren het beste onderwijs, met partners en met lef en trots en wel op de ons eigen manier!

### Vmbo-scholen

Het Vakcollege Tilburg is sinds 1 augustus 2013 onze nieuwe school voor beroepsgericht vmbo in alle sectoren, met een nieuw onderwijsconcept. Met ingang van 1 augustus 2015 is een nieuwe directeur voor het Vakcollege benoemd. Met alle betrokken partijen is overeenstemming bereikt voor het starten van de nieuwbouw voor het Vakcollege Tilburg op de onderwijscampus van Stappegooier in Tilburg. Het College van Bestuur wil hiermee voor Tilburg en de regio een sterk, vernieuwend en toekomstbestendig beroepsgericht vmbo-aanbod realiseren, waarbij talentontwikkeling, loopbaanbegeleiding en voorbereiding op het middelbaar beroepsonderwijs centraal staan.

Het betaalbaar houden van het onderwijsaanbod van de Frater van Gemertschool, een school die zich richt op jongeren uit de hele regio die extra begeleiding nodig hebben, blijft een thema dat voortdurende aandacht behoeft in de veranderende context van Passend Onderwijs. Dit vraagt van de school een goede afstemming van de diverse arrangementen op de behoefte van de leerlingen en de vraag vanuit de omgeving.

Het Schakelcollege verzorgt onderwijs voor leerlingen die geen of weinig Nederlands spreken en die zich voorbereiden op een toekomst waarin het gebruik van de Nederlandse taal een belangrijke rol speelt.

Sinds augustus 2013 biedt het Reeshof College een intersectoraal vmbo-programma aan met veel aandacht voor praktijk in het derde en vierde leerjaar. Typerend voor de aanpak van het Reeshof College is dat ouders, vrije tijd en school als de drie belangrijkste elementen in het leven van leerlingen worden gezien. Deze drie aspecten vormen de basis voor de programmering van het onderwijs. Het Reeshof College heeft de uitstekende resultaten van de eerste examenkandidaten 2014 in 2015 voortgezet.

### ROC Tilburg

Het aantal voltijdstudenten is in 2015 nagenoeg stabiel gebleven, maar bij de deeltijdopleidingen zagen wij een terugloop, net zoals in de rest van het land. De kwaliteit van het onderwijs is op peil gebleven, de rendementen zijn gestegen en het aantal voortijdig schoolverlaters is gedaald maar daar kunnen wij nog winst behalen. Onze aandacht ging in 2015 vooral uit naar de thema's 'Focus op Vakmanschap'. 2015 heeft in het teken gestaan van het ontwikkelen van beleid en afspraken samen met onze scholen op de diverse thema's binnen het programma Focus op Vakmanschap. Tevens zijn alle opleidingsontwerpers geschoold om onderwijs te ontwerpen op basis van de nieuwe kwalificatiedossiers. Naar aanleiding van een slechte beoordeling van de Inspectie van onderwijs

in 2013 ten aanzien van het proces van examinering, is de afgelopen jaren sterk ingezet op het verbeteren van de examinering met het project Examinering. In 2015 is dit project opgeheven en het examenproces overgedragen aan de staande organisatie. De examenorganisatie is in 2015 door externe deskundigen geëvalueerd. De examenorganisatie is solide en het proces van voortdurende verbetering is geregeld.

### Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden

In de Strategische Herijking 2010-2013 heeft Onderwijsgroep Tilburg gekozen voor het verzorgen van bedrijfsgerichte scholing, het versterken van de mogelijkheden voor training en scholing binnen organisaties, zowel landelijk als regionaal, en het bevorderen van de samenwerking tussen de ROC-scholen en NCVB Bedrijfsopleidingen voor bedrijfsgerichte scholing. De economische ontwikkelingen, de onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen binnen de BBL-opleidingen en de introductie van subsidiepraktijkleren ter vervanging van de Wet Vermindering Afdracht (WVA), heeft landelijk geleid tot een flinke daling van het aantal studenten dat deelneemt aan een BBL-opleiding. Binnen ROC Tilburg zien wij deze sterke daling ook terug, echter minder sterk dan bij andere ROC's. De geschetste ontwikkelingen zijn aanleiding geweest tot herbezinning van onze bedrijfsgerichte opleidingen. Eind 2015 is een voorstel opgeleverd voor een nieuw en betaalbaar onderwijsmodel voor BBL-opleidingen aan werkenden voor een periode tot 2020.

### Interne organisatie

Onderwijsgroep Tilburg werkt steeds meer procesmatig. Bij het onderwijs is het proces van examinering verder ingericht en uitgerold onder aanvoering van een proceseigenaar. Ook zijn de intake, de digitale aanmelding en deelnemersvolgsysteem ingericht op basis van processen, resulterend in een overall procesplaat waarin het totale traject van voorlichting tot en met het alumni-

beleid in kaart is gebracht. Bij de diensten is de beheersing van een aantal cruciale processen (zoals het inkoopproces en de borging van de bekostigingsvoorwaarden), begeleid door de accountant, naar een hoger plan getild.

Hierin kaderend, maar wel de moeite waard om apart te vermelden, zijn alle activiteiten die wij in het kader van lean hebben uitgerold. Wij hebben hard gewerkt aan de verbreding van het gedachtengoed door middel van professionaliseringsactiviteiten. De focus heeft zowel gelegen op cultuurverandering als op de inrichting van onderwijs- en administratieve processen. Ook zijn verschillende lean instrumenten geïntroduceerd en ingezet met als doel de vijf strategische doelen handen en voeten te geven. Veel teams werken momenteel met een weekbord en een verbeterbord, het aantal verbetercoaches (die de bordsessies leiden) is dan ook fors uitgebreid. Ook het aantal scholen dat werkt met 'Leerkracht', is gestegen. Lesbezoek en elkaar feedback geven, gezamenlijke lesvoorbereidingen zijn eerder regel dan uitzondering.

Door het onderbrengen van de gehele (interne) stafondersteuning in één organisatorische eenheid is de verbinding met het primaire proces hechter geworden. Ook de overlegplatforms op het gebied van Onderwijs, HRM en Bedrijfsvoering hebben hier duidelijk aan bijgedragen, zodanig dat zaken meer in samenspraak en samenhang worden opgepakt. Wij hebben afgesproken om de overlegstructuur in zijn geheel te evalueren. Dit krijgt in 2016 een vervolg.

### Onderwijsgroep Tilburg blijvend financieel gezond

In de tweede helft van 2015 is manifest geworden dat de inkomsten van de Onderwijsgroep Tilburg aanzienlijk zullen dalen. Dit betreft een structurele daling die vooral wordt veroorzaakt door een afname in de subsidie voor het Middelbaar Beroepsonderwijs.

Tegelijkertijd staat de Onderwijsgroep Tilburg de komende jaren voor de uitdaging om de onderwijsontwikkelingen in alle sectoren: initieel beroepsonderwijs (vmbo), middelbaar beroepsonderwijs (inclusief bedrijfsgericht opleiden) en funderend onderwijs tijdig te vertalen in een passend aanbod. Het betreft de transitie naar kwalitatief beter onderwijs.

Financieel gezien betekent dit dat wij tijdig moeten anticiperen op deze ontwikkelingen. Naast sturing op kwaliteitsverbetering van het onderwijs doen wij dit door het doelmatig inzetten van middelen, het wegnemen van verspillingen door procesgericht werken en door het realiseren van vervangende inkomsten. De maatregelen zullen leiden tot ombuigingen en dat noopt ons om scherp aan de wind te zeilen. Door de noodzakelijke ombuigingen tijdig te realiseren, blijft Onderwijsgroep Tilburg een (financieel) gezonde instelling.

### Tot slot

Met de juiste houding en met het juiste gevoel voor verantwoordelijkheid zijn wij ervan overtuigd, dat ons dat gaat lukken. Dat wij van onze forse opdracht een kans weten te creëren, waarbij wij, ambitieus zoals altijd, juist door opnieuw te kijken naar hoe het anders moet, blijven excelleren in wat we doen. Doen waar wij goed in zijn en steeds beter in willen worden, en dat op onze eigen, onderscheidende manier!

College van Bestuur

## 1. INLEIDING

Wij verzorgen het beste onderwijs van Nederland!

Onze collectieve ambitie als drijvende kracht voor alle medewerkers, is een blijvende opgave die voortdurend onder onze aandacht is. Zo ook in het afgelopen jaar. In 2015 hebben wij dit gedaan door onze ambitie te vertalen in vijf strategische doelen als richtsnoer voor het werk van alle dag. Door volop te experimenteren met bordstarts en Leerkracht met als doel de dingen elke dag samen een beetje beter te doen. Het Huis is en blijft daarbij (de verbeelding van) ons moreel kompas: wij leveren het beste onderwijs, met partners en met lef en trots en wel op de ons eigen manier. Wij zijn ons ervan bewust dat het niet zit in het vele vergaderen, maar dat wij succes hebben door aan de slag te gaan, in verbondenheid verantwoordelijkheid te nemen en gezamenlijk de kansen en mogelijkheden ten volle te benutten om de gestelde doelen te bereiken.

Daarvoor is het nodig om zaken goed voor te bereiden, zoals het mbo dat heeft gedaan door de implementatie van Focus op Vakmanschap, volgens planning halverwege 2016. Of zoals het vo gestaag heeft gewerkt aan het vernieuwen van de onderwijsprogramma's vanuit de nieuwe profielen die medio 2016 worden ingevoerd. Voor het Vakcollege staat de nieuwbouw in het vooruitzicht, het besluit dat eind dit jaar zijn beslag heeft gekregen. Het onderzoeken van de levensvatbaarheid van opleidingen is ook onderwerp van gesprek geweest. In Focus op Vakmanschap is in het kader van macrodoelmatigheid gekeken welke opleidingen wij aan willen blijven bieden. Meer specifiek voor de Frater van Gemertschool en Bedrijfsgericht Opleiden is een diepgaander onderzoek gedaan naar de voorwaarden hoe wij dit onderwijsaanbod in de lucht kunnen houden. In 2016 nemen wij hierover definitieve besluiten.

Met de huidige basis aan kennis en vaardigheden, zijn wij als onderwijsorganisatie in staat geweest onszelf te onderscheiden. Niet alleen het onderwijs in totaliteit (voor wat betreft de diploma-rendementen scoren wij voor het mbo in de top 3 van Nederland), maar ook als docent en leerling/student individueel. Het feit dat dit jaar onze mbo-uitblinker verkozen is tot uitblinker van Nederland en één van de docenten bij de school voor ICT en Mediatechnologie de prijs 'Beste Lessenreeks 2014' won in een landelijke wedstrijd voor onderzoeken, zijn daar sprekende voorbeelden van.

Eind 2015 heeft in het teken gestaan van het verwerken van de fikse daling in onze baten voor 2016 en 2017, dit voornamelijk vanwege de nieuwe bekostigingssystematiek in het mbo. De begroting van 2016 heeft dan ook 'een forse opdracht' als motto meegekregen. Dit vraagt veel creativiteit van eenieder van ons om in een kort tijdsbestek te groeien in een patroon waarbij de kosten en baten weer in balans zijn. De dienstverlening moet goedkoper worden, het onderwijs ook en dus anders georganiseerd. De oplossing is gelegen in nieuwe, meer innovatieve, efficiënte en uitdagende concepten.

Met de juiste houding en met het juiste gevoel voor verantwoordelijkheid zijn wij ervan overtuigd, dat ons dat gaat lukken. Dat wij van deze crisis een kans weten te creëren, waarbij wij, ambitieus zoals altijd, juist door opnieuw te kijken naar hoe het anders moet, blijven excelleren in wat we doen. Doen waar wij goed in zijn en steeds beter in willen worden, het verzorgen van het beste onderwijs van Nederland!

College van Bestuur

## 2. ONDERWIJSGROEP TILBURG

In de volgende paragrafen beschrijven we kort de verschillende onderdelen van Onderwijsgroep Tilburg.

### 2.1 ONDERWIJSGROEP TILBURG

Onder Stichting Onderwijsgroep Tilburg vallen ROC Tilburg, het Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden, de vo-scholen Vakcollege Tilburg, de Frater van Gemertschool, School voor ISK en (deels) het Reeshof College. Het Reeshof College heeft een eigen bestuur, dat is samengesteld uit de besturen van de twee stichtingen (waaronder Onderwijsgroep Tilburg) die samen deze school hebben opgericht. Het bestuur van het Reeshof College maakt geen eigen jaarverslag, de publieke verantwoording gebeurt in de twee jaarverslagen van beide stichtingen.

ROC Tilburg bestaat uit afzonderlijke scholen voor: Bouwtechniek, Logistiek en Mobiliteit, Proces- en Milieutechniek, Mechatronica, Maintenance en Engineering, Luchtvaarttechniek, Administratieve en Juridische Dienstverlening, Commerciële Dienstverlening, ICT en Mediatechnologie, Gezondheidszorg, Onderwijs en Kinderopvang, Welzijn, Kunst, Cultuur en Media, Mode en Uiterlijke Verzorging, Sport en Bewegen, Vrede en Veiligheid, Entreeopleiding, Educatie en Inburgering, VAVO en NCVB Bedrijfsopleidingen. Voor ondersteuning van de bedrijfsgerichte scholing hebben wij het Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden ingericht. De ondersteuning bij Onderwijsgroep Tilburg is georganiseerd in BMO (Bestuur- Management en Onderwijssteuning) bestaande uit de 'Shared Services' (financiën, studentenadministratie, marketing en communicatie, personeel, huisvesting, facilitaire zaken, ICT) en het SSC Onderwijs. Dit laatste ondersteunt de scholen bij onderwijs, kwaliteitsbewaking, projecten en ICT-training. De concernstaf zorgt voor de beleidssteuning.

## 2.2 RAAD VAN TOEZICHT EN COLLEGE VAN BESTUUR

Onderwijsgroep Tilburg heeft een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting en het bestuursreglement.

### Raad van Toezicht

In de wet: 'Goed bestuur, goed onderwijs' zijn de kaders opgenomen voor de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht.

#### De Raad van Toezicht heeft drie belangrijke taken:

1. Toezichthouder;
2. Het met raad terzijde staan van het College van Bestuur;
3. De rol van werkgever van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 vijf reguliere vergaderingen belegd. Hierin zijn aan de orde gekomen: de ontwikkeling van de vmbo-scholen, de onderwijsontwikkelingen in het middelbaar beroepsonderwijs, de kwaliteitsonderzoeken, de examinering, de huisvestingsvraagstukken, het HR-beleid en de financiële resultaten.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring afgegeven voor het Jaarverslag, de Jaarrekening en het Accountantsverslag over 2014, het Bestuursreglement, de Programmabegroting 2016 en de nieuwbouw van het Vakcollege Tilburg en heeft het Toezichtskader 2015 vastgesteld.

Het Toezichtskader 2015, waarin het spanningsveld tussen de besluitvorming door het College van Bestuur en het toezicht daarop is vastgelegd, is conform de branchecode Goed Bestuur MBO en biedt handvatten om de drie taken van de Raad van Toezicht nader in te vullen. De informatieverzameling voor het toezicht bestond uit zowel schriftelijke als mondelinge informatie van het College van Bestuur, de concerncontroller en externe partijen zoals de accountant en onderwijsinspectie. Daarnaast heeft informatieverzameling plaatsgevonden in gesprekken met de medezeggenschapsraden en mensen binnen de organisatie. Met het afleggen van schoolbezoeken legt de Raad verbinding met de praktijk op de scholen. De Raad heeft zich specifiek op de hoogte gesteld van de impact van regeringsmaatregelen (onder andere het nieuwe bekostigingsregime beroeps-onderwijs) op Onderwijsgroep Tilburg. Om een beter beeld te krijgen van het oordeel van de Inspectie heeft de Raad afgelopen jaar wederom de contact-inspecteur uitgenodigd

om toelichting te geven op de haar gerapporteerde bevindingen. Om professionalisering van de Raad verder te bewerkstelligen en een dialoog met meerdere geledingen uit de organisatie te voeren is een tweetal expertmeetings belegd. Hierbij is onder leiding van twee externe partijen ingegaan op de thema's arbeidsmarktproblematiek (dr. M. van der Meer) en professionalisme (prof. dr. G. Smid).

De rol van sparringpartner en werkgever is vormgegeven door middel van zowel individuele als collectieve gesprekken met het College van Bestuur binnen en buiten reguliere vergadermomenten gedurende het jaar. De Raad is positief over het functioneren van het College van Bestuur en de richting van de ontwikkelingen conform het Huis en de kanteling in de organisatie.

De Raad heeft haar eigen functioneren geëvalueerd en het toezichtskader voor het komend jaar besproken. Uit die evaluatie bleek dat de Raad het gevoel heeft meer dan voorheen 'in control' te zijn. Het werken met commissies in wisselende samenstelling heeft hieraan zeker bijgedragen. Er zijn een viertal commissies: Auditcommissie Financiën, Commissie Onderwijs en Kwaliteit, Remuneratiecommissie en Commissie Bouw.

#### Enkele zaken die dit jaar door de commissies zijn behandeld:

- Auditcommissie Financiën: contracteren nieuwe accountant;
- Commissie Onderwijs en Kwaliteit: entameren kwaliteitsdialoog met medezeggenschapsorganen en professionaliseringsbijeenkomsten met experts op thema's;
- Remuneratiecommissie: beoordeling College van Bestuur;
- Commissie Bouw: uitvoeren nader onderzoek in voorbereiding op het besluit tot nieuwbouw van Vakcollege Tilburg.

Het werken in commissies brengt nadere verdieping op onderwerpen, wat ten goede komt aan de reguliere vergaderingen. Uiteraard blijft de eindverantwoordelijkheid voor ieder dossier liggen bij ieder lid van de Raad van Toezicht, commissies doen niets af aan dit mandaat en deze

verantwoordelijkheid. De Raad heeft tevens de eigen honorering beoordeeld en aangepast op basis van de verlaging van de WNT-maxima per 1 januari 2015 (WNT-2). In WNT-2 is bepaald dat een voorzitter van een Raad van Toezicht maximaal 15% van de maximale bezoldiging van een bestuurder mag ontvangen en een lid van een Raad van Toezicht maximaal 10% van de maximale bezoldiging van een bestuurder. Tot 2015 ontvingen de leden van de Raad van Toezicht de volgende honorering:

Voorzitter Raad van Toezicht (excl. evt. andere vergoedingen)	€ 10.000 per jaar
Lid Raad van Toezicht (excl. evt. andere vergoedingen)	€ 6.000 per jaar

Dit bedrag lag meer dan 50% onder de vastgestelde maximum bedragen. De VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen) geeft aan dat de honorering moet worden gerelateerd aan de reële inzet en tijd die de toezichthouder besteedt aan de onderwijsinstelling.

#### Bovenstaande is door de Raad besproken tijdens de Raad van Toezicht vergadering van 15 april 2015 en gebaseerd op de volgende motivering/veranderde inzet is besloten tot een aanpassing van de honorering:

- De extra inzet voor de Commissie Onderwijs en Kwaliteit;
- De extra inzet voor de Remuneratiecommissie;
- De extra inzet voor de Commissie Huisvesting;
- Het frequenter aanwezig zijn bij belangrijke evenementen van Onderwijsgroep Tilburg;
- De deelname aan professionaliseringsbijeenkomsten;
- Op verzoek van het College van Bestuur met hen sparren over uiteenlopende onderwerpen.

De veranderde inzet is met een instellingstoezichttarief omgerekend in een aanpassing van € 4.000 euro per jaar bovenop de bestaande honorering voor zowel de leden als de voorzitter van de Raad van Toezicht, met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2015.

### Samenstelling van de Raad van Toezicht

#### Eén lid van de Raad is eind 2015 afgetreden.

#### De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2015:

de heer dr. L.J. Roborgh (voorzitter)  
de heer drs. U. Pekdemir (vice voorzitter)  
mevrouw J.C.M. Doevendans (afgetreden per 07-12-2015)  
mevrouw drs. S.J. Franken  
de heer W.A. Houtzager  
de heer mr. H.J.J.M. Oederkerk

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

### College van Bestuur

Het College van Bestuur heeft eveneens zijn functioneren onder de loep genomen en geconstateerd dat de organisatie de kanteling maakt die nodig is om het beste onderwijs te kunnen verzorgen. 2015 is een rustig jaar geweest waarin veel denkwerk is verzet (Focus op Vakmanschap), binnen examinering opnieuw een verdiepingsslag is gemaakt in de implementatie, bedrijfsgericht opleiden integraal tegen het licht is gehouden en het definitieve besluit tot nieuwbouw van het Vakcollege Tilburg is gevallen. Andere belangrijke ontwikkelingen zijn: het operationaliseren en bekendmaken van de strategische doelen bij de teams, de verdere professionalisering van projectportfolio-sturing, het middels lean in praktijk brengen van duurzaam verbeteren en de implementatie van SharePoint.

#### De samenstelling van het College van Bestuur in 2015:

de heer F.P.A. van der Westerlaken (voorzitter)  
de heer drs. C.P.J.M. Govers  
mevrouw drs. P.A.J. Sukel

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

## 2.3 SAMENWERKING TUSSEN VOORTGEZET ONDERWIJS EN BEROEPSONDERWIJS EN VOLWASSENENEDUCATIE

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

### Route Omschrijving

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

### Conclusie

Bij de vmbo-scholen van de Onderwijsgroep Tilburg is onderzoek gedaan naar de stand van zaken in 2015 wat betreft de samenwerkingsverbanden vo-bve. Op basis hiervan vindt het College van Bestuur dat op rechtmatige wijze is voldaan aan de bekostigingsvoorwaarden. Hierna volgen de resultaten van het onderzoek per route.

### ROUTE 1

Uitbesteding van een leerling aan een andere school voor voortgezet onderwijs

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

2015 VMBO - SCHOOL	JANUARI - JULI OPMERKING	AUGUSTUS - DECEMBER		
		AANTAL	OPMERKING	AANTAL
Vakcollege	Track013	4	Track013	4
			Rooi Pannen	1
Reeshof College			Track013	4
Frater van Gemertschool	Track 013	1	Track013	1
	Vakcollege	1	Vakcollege	4
			Reeshof College	1
			Prinsentuin Andel	1
			Beatrix College	1
			Rotonde	1
			2College	1
Schakelcollege	Track013	1	Koning Willem II College	1

Alle vmbo-scholen van  
Onderwijsgroep Tilburg  
gebruiken deze route.

## ROUTE 2

Uitbesteding van een leerling van een school voor voortgezet onderwijs aan een instelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie

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

2015 VMBO - SCHOOL	JANUARI - JULI OPMERKING	AANTAL	AUGUSTUS - DECEMBER OPMERKING	AANTAL
Vakcollege	Entree College	7	Entree College	2
Schakelcollege	Entree College	1		
Reeshof College	Entree College	3		
Frater van Gemertschool	Entree College	1	Entree College	1

Alle vmbo-scholen van  
Onderwijsgroep Tilburg  
gebruiken deze route.

## ROUTE 3

Overdracht van bekostigingsmiddelen bij een tussentijdse overstap

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

2015 VMBO - SCHOOL	JANUARI - JULI OPMERKING	AANTAL	AUGUSTUS - DECEMBER OPMERKING	AANTAL
Vakcollege	VSO Parcours	2	Geuzencollege	1
	SG De Keyzer	1	VSO Parcours	1
	SOVSO St. Jozef	1	De Vliehoeve	1
	Entree College	1		
Schakelcollege Tilburg 1	Internationale schakelklassen Utrecht	1	Bossche Vakschool	
	Internationale schakelklassen Breda	1	Emmacollege	
1			Willem van Oranje College	1
Reeshof College	VSO Parcours	1	Mytyschool	1
	Het Westeraam	1	Stedelijk Lyceum Cadix	1
Frater van Gemert	SG De Brouwerij	1	SG De Keyzer	1
	PI school Hondsborg	2	Christoffelschool	1
	Het Warande College	1	Entree College	1
	Entree College	1	De Kei	1
	Mytyschool	1	Theresialyceum	1

Alle vmbo-scholen van  
Onderwijsgroep Tilburg  
gebruiken deze route.

## ROUTE 4

### Uitbesteding van een leerling uit het voortgezet onderwijs aan een vavo-school

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

2015 VMBO - SCHOOL	JANUARI - JULI		AUGUSTUS - DECEMBER	
	OPMERKING	AANTAL	OPMERKING	AANTAL
Vakcollege Tilburg	VAVO ROC Tilburg	13	VAVO ROC Tilburg	15
	Summa College (VAVO)	1		
Frater van Gemertschool	VAVO ROC Tilburg	1		

Vakcollege Tilburg en de Frater van Gemertschool gebruiken deze route.

## 2.4 DE VMBO-SCHOLEN, ROC TILBURG EN HET CENTRUM VOOR BEDRIJFSGERICHT OPLEIDEN

### Vmbo-scholen

De vo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg verzorgen alle sectoren en alle leerwegen en leerwegondersteunend onderwijs. Per 1 augustus 2010 is daarnaast, samen met de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Tilburg, het Reeshof College opgericht. Vanwege de gestage groei is ook voor ISK een aparte school ingericht, genaamd het Schakelcollege.

Het onderwijs op de vmbo-scholen biedt:

- basisvorming in de onderbouw;
- een tweejarige bovenbouw met alle leerwegen: basisberoepsgerichte, kaderberoepsgerichte, gemengde en theoretische leerweg;
- leerwegondersteunend onderwijs voor alle leerwegen en programma's;
- vakkenpakketten met een goede aansluiting op de vervolgopleidingen;
- onderwijs in de vier sectoren van het vmbo (economie, groen, techniek, zorg en welzijn).

Het Schakelcollege verzorgt onderwijs voor leerlingen die geen of weinig Nederlands spreken en die zich voorbereiden op een toekomst waarin het gebruik van de Nederlandse taal een belangrijke rol speelt. De voornaamste taak is het doorschakelen van de anderstalige leerlingen naar het Nederlandstalige onderwijs. Onze eigen afdeling kwaliteitszorg meet elk jaar de onderwijskundige prestaties en natuurlijk worden deze ook beoordeeld door de inspectie. In 2014 zijn alle scholen gestart met talentontwikkeling en loopbaanleren in de onderbouw en met de vernieuwing van de sectorale examenprogramma's voor de bovenbouw op basis van de nieuwe profielen en keuzevakken-structuur. Deze laatste gaan in 2016 ook gelden voor de bovenbouw.

### ROC Tilburg

ROC Tilburg verzorgt een breed aanbod van educatie en middelbaar beroepsonderwijs dat voldoet aan alle hedendaagse standaarden. Onze onderwijskundige prestaties worden jaarlijks gemeten door onze eigen afdeling kwaliteitszorg en extern beoordeeld door de inspectie.

ROC Tilburg beschikt over modern ingerichte en toekomstbestendige locaties, is goed verankerd in de regio en heeft een duidelijke positie in het maatschappelijke en sociaal-economische leven. ROC Tilburg heeft met het

bedrijfsleven branchegewijs netwerken gevormd (Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs) om het onderwijs te verrijken en voldoende stageplaatsen te kunnen garanderen. ROC Tilburg heeft, in het kader van een goede doorstroom, structurele samenwerkingsverbanden gerealiseerd met vmbo en hbo in de regio en werkt samen met instellingen op het gebied van arbeidsvoorziening, gemeentelijke sociale diensten en bedrijfsverenigingen.

### Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden

Voor de organisatie van bedrijfsgerichte scholing hebben wij een backoffice ingericht met als hoofdtaken:

- het regisseren, coördineren en organiseren van opleidingen onder de merknaam NCVB Bedrijfsopleidingen;
- het samen met de scholen van ROC Tilburg coördineren, organiseren en uitvoeren van opleidingen en trainingen voor regionale organisaties onder de naam van de betreffende ROC-school, waarbij de vraag van de klant leidend is;
- het ontwikkelen van een intern kennisnetwerk, zodat de accountmanagers voor de scholen en NCVB Bedrijfsgroepen in een gemeenschappelijk acquisitieplan kunnen beslissen hoe wij een klant het beste van dienst kunnen zijn en welke producten wij moeten ontwikkelen;
- het leveren en faciliteren van de ondersteunende diensten en activiteiten voor NCVB Bedrijfsgroepen en de ROC-scholen om de bedrijfsgerichte scholing goed, rechtmatig en doelmatig te kunnen verzorgen.

NCVB Bedrijfsopleidingen biedt reguliere opleidingen in de beroepsbegeleidende leerweg aan: door het rijk bekostigde opleidingen op alle niveaus en in alle sectoren van het middelbaar beroepsonderwijs. NCVB Bedrijfsopleidingen komt hiermee tegemoet aan de vraag uit het bedrijfsleven en instellingen naar scholing voor werknemers. Daarbij hanteren wij het concept van 'Het Opleidingshuis', met een eenduidige onderwijskundige aanpak en begeleiding in de praktijk van het werk. Samen met bedrijven en instellingen werken wij zo aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, aan hun employability en hun (interne of externe) mobiliteit. Meer in het algemeen bevorderen wij de HR-doelen van deze bedrijven en instellingen.

De onderwijskundige prestaties worden jaarlijks gemeten door onze eigen afdeling kwaliteitszorg en extern beoordeeld door de inspectie.



## 2.5 ONTWIKKELING AANTAL LEERLINGEN

	LEERLINGEN 01-10-2011	LEERLINGEN 01-10-2012	LEERLINGEN 01-10-2013	LEERLINGEN 01-10-2014	LEERLINGEN 01-10-2015
De Vakschool	1.030	903	712	575	288
MBC Economie en Groen	531	426	335	226	218
Frater van Gemertschool (inclusief ASS-VO)	309	287	216	235	231
Theresialyceum			53	55	43
Reeshof College	163	212	309	321	330
Vakcollege Tilburg			210	403	368
Schakelcollege Tilburg					298
<b>totaal scholen voortgezet onderwijs</b>	<b>2.033</b>	<b>1.828</b>	<b>1.835</b>	<b>1.815</b>	<b>1.776</b>
<b>ROC Tilburg (beroepsonderwijs)</b>					
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	482	425	445	458	466
School voor AKA	253	255	240	208	208
School voor Beveiliging	106				
School voor Bouwtechniek	497	382	309	295	269
School voor Commerciële Dienstverlening	640	594	570	516	505
School voor Gezondheidszorg	1.151	1.233	1.196	1.160	1.166
School voor ICT en Mediatechnologie	313	327	353	377	375
School voor Kunst, Cultuur en Media	290	289	279	279	266
School voor Logistiek en Mobiliteit	1.050	480	434	502	586
School voor Mechatronica en Luchtvaarttechniek	1.072				
School voor Luchtvaarttechniek		139	144	144	166
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering		838	876	843	804
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	385	391	388	411	399
School voor Onderwijs en Kinderopvang	731	678	596	543	566
School voor Orde en Veiligheid		233	282	300	333
School voor Proces-en Milieutechniek	362	303	323	247	280
School voor Sport en Bewegen	650	573	592	626	638
School voor Welzijn	610	624	582	511	500
<b>totaal ROC Tilburg (beroepsonderwijs)</b>	<b>8.592</b>	<b>7.764</b>	<b>7.609</b>	<b>7.420</b>	<b>7.527</b>
<b>ROC Tilburg (educatie/inburgering/vavo)</b>					
School voor Educatie en Inburgering	299	375	637	394	560
School voor VAVO	316	314	294	335	364
<b>totaal ROC Tilburg (educatie/inburgering/vavo)</b>	<b>615</b>	<b>689</b>	<b>931</b>	<b>729</b>	<b>924</b>
<b>NCVB Bedrijfsopleidingen</b>					
NCVB Bedrijfsopleidingen	3.718	3.004	2.868	2.155	2.212
<b>totaal Onderwijsgroep Tilburg</b>	<b>14.958</b>	<b>13.285</b>	<b>13.243</b>	<b>12.119</b>	<b>12.439</b>

## 3. BELEIDSKADERS

### COLLECTIEVE AMBITIE

Onze drie doelen opgenomen in het Huis van Onderwijsgroep Tilburg - wij bieden uitstekend onderwijs aan al onze deelnemers, wij doen dat met trots en lef, samen met partners op basis van heldere afspraken - vormen nog steeds onze richtsnoer.

**Omdat de omgeving waarin wij opereren complex is en voortdurend verandert, is flexibiliteit een eerste vereiste. De herijking waarmee wij in 2009 begonnen, heeft zich dan ook ontwikkeld tot een continu proces van aanpassing. Als stabiel ankerpunt dient onze collectieve ambitie, in 2014 geformuleerd als uitkomst van een proces van verkennen en verdiepen. Wij verzorgen het beste onderwijs van Nederland met vakbekwame en trotse collega's die het verschil maken en samenwerken met mensen en organisaties in onze omgeving en die respect hebben voor elkaar, vanuit hun eigen kracht. Dit doen wij door het onderwijs duurzaam te verbeteren, zodat het vandaag al aan de eisen van de toekomst voldoet. Zo bepalen wij met ons onderwijs de toekomst van onze deelnemers, een toekomst die deuren opent.**

Het jaar 2012 werd gekenmerkt door de dialoog waarin 'Het Huis' tot stand kwam: het verwoorden en verbeelden van de bestuurlijke agenda. In 2013 gingen deze waarden en normen leven in brede lagen van de Onderwijsgroep, door voortdurend het gesprek hierover te voeren. 2014 heeft in het teken gestaan van gezamenlijk optrekken onder het motto 'Waarom moeilijk doen als het samen kan'. Dit heeft geleid tot vijf strategische doelen, gezamenlijk ontwikkeld met en gedragen door het management. In 2015 is de eerste stap gezet in het verder uitdragen ervan. Tijdens de opening van het schooljaar heeft de voorzitter van het College van Bestuur de strategische doelen, verbeeld in 5 pictogrammen, toegelicht aan het hele personeel en aangekondigd hierover met hen in gesprek te gaan. Dit krijgt in 2016 zijn beslag.

In onze zoektocht hoe het beste onderwijs van Nederland vorm te geven, zijn we in 2013 gestart met het High Potential-traject, waarin elf docenten onderzoeken wat excellentie betekent voor henzelf, voor het team en voor de organisatie. In 2014 hebben wij dit traject voortgezet met als accenten uitdagend onderwijs, onderwijs en ICT, opmaken van het portfolio, insights-profielen en praktijkonderzoek. 2015 heeft daarnaast ook in het teken gestaan

van het uitbouwen van hun rol als ambassadeur. Het traject is nu afgerond en de werving van een tweede groep docenten is gestart.

#### Strategische herijking en verbeterplan Onderwijsgroep Tilburg

De herijking van de strategische agenda heeft zich ontwikkeld tot een doorlopend proces van aanpassing, afstemming en bijsturing. In 2015 zijn de strategische doelen, middels de A3-systeematiek, vertaald in het Verbeterplan Onderwijsgroep Tilburg. Dit plan, in lijn met onze collectieve ambitie, is kaderend voor de verbeterplannen van de scholen en diensten. In een volgende stap in het versterken van onze stuurkracht, worden hieraan succesfactoren en prestatie-indicatoren gekoppeld. Zodat de verbeteracties opgenomen in de plannen, nog meer gericht zijn op het realiseren van onze gezamenlijke ambitie. Een stap die overigens al voorzien was voor 2015 maar toen nog niet haalbaar bleek.

#### Horizontale dialoog met belanghebbenden

Zoals gebruikelijk koppelen wij in dit jaarverslag het afleggen van verantwoording aan de programmabegroting. Zo kunnen wij sturing aan de voorkant - de begroting - structureel vergelijken met de geleverde prestaties en de verantwoording daarover achteraf - het jaarverslag. De dialoog met onze belangrijkste stakeholders speelt hierbij een belangrijke rol. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de ouders van onze (toekomstige) leerlingen en studenten. Bij de vmbo-scholen, en steeds vaker ook in het mbo, informeren wij hen over en betrekken wij hen bij de vormgeving van en verantwoording over het onderwijs.

#### Stakeholders

Het (voorbereidend) middelbaar beroepsonderwijs gaat veel mensen en organisaties aan. Door de vanzelfsprekendheid van het beroepsonderwijs in Nederland staan wij niet vaak stil bij deze stakeholders en ook zichzelf beseffen soms niet dat ze belang hebben bij het beroepsonderwijs.

Toch is het van belang om de doelstellingen van de belanghebbenden te kennen en deze een plaats te geven in de koers van onze organisatie. Door de diversiteit aan stakeholders is het een uitdaging om al deze belangen in het oog te houden. Onderwijsgroep Tilburg heeft de stakeholders geïnventariseerd die een belangrijke rol spelen. Met de stakeholders uit het onderwijsveld voeren wij periodiek bestuurlijk overleg, om op de hoogte te blijven van elkaars koers en die waar nodig onderling af te stemmen. Naast het betrekken van het bedrijfsleven bij ons onderwijs door het Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs, hebben wij in 2011 een begin gemaakt met stakeholdersoverleg op strategisch niveau. In dit kader hebben wij onze plannen besproken met de accountant, bankier en de belastingdienst. Wij hebben onze stakeholders opnieuw in kaart gebracht en voorbereidingen getroffen voor de verbreding van het overleg met de gemeente en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Dit overleg heeft plaatsgevonden in het najaar van 2013 en heeft, naast kennismaking, het karakter gehad van een eerste verkenning van de toegevoegde waarde en inbreng van de verschillende partijen op de strategische koers van onze organisatie. In 2014 hebben wij deze aanpak voortgezet. In 2015 heeft dit geleid tot verdieping van de dialoog, toegespitst op onze collectieve ambitie en het profiel van Onderwijsgroep Tilburg (opleidingsaanbod).

De belangrijkste stakeholders van Onderwijsgroep Tilburg zijn:

BELANGHEBBENDEN	BELANGEN
Studenten/Ouders	Verwachten goed onderwijs
Ministerie van OCW	Goed omgaan met publieke gelden
Gemeenten	Verwachten uitvoering van het gewenste volwassenenonderwijs en educatie-trajecten
Bedrijven/instellingen	Verwachten goed opgeleid personeel en zorgen voor praktijkplaatsen
Toeleverend onderwijs (vmbo-scholen en basisonderwijs)	Zorgen voor juiste aansluiting/kwaliteit van leerlingen
Scholen waar onze leerlingen naar uitstromen (mbo en hbo)	Zorgen voor juiste aansluiting/kwaliteit van leerlingen
Eigen medewerkers	Verwachten een goede en sociale werkgever

Naast deze voornaamste stakeholders zijn er ook instanties (accountant, belastingdienst, de MBO-Raad en de vakcentrales) die weliswaar minder vaak genoemd worden als stakeholder, maar die wel degelijk belang hebben bij goed onderwijs en daar een bijdrage aan leveren of er toezicht op houden.

STAKEHOLDERS DIE INSTROOM VAN DEELNEMERS BEÏNVLOEDEN	STAKEHOLDERS DIE HET PROCES BEÏNVLOEDEN	STAKEHOLDERS DIE UITSTROOM VAN DEELNEMERS BEÏNVLOEDEN
Studenten/ouders	Studenten/ouders	Studenten/ouders
Toeleverend onderwijs Ministerie OCW Scholen waar onze leerlingen naar uitstromen	Ministerie OCW	Afnemend onderwijs (mbo en hbo)
Gemeenten	Gemeenten	Gemeenten
Bedrijven/instellingen	Bedrijven/instellingen	Bedrijven/instellingen
Eigen medewerkers	Eigen medewerkers	Eigen medewerkers

## Hoe bewaken wij de belangen van de stakeholders?

### Studenten/ouders

Zonder studenten hebben wij geen bestaansrecht. Deze stakeholder is de basis van ons bestaan, voor hen ontwikkelen en geven wij onze opleidingen. Alle andere processen komen hieruit voort. Het onderwijs draait om de student en Onderwijsgroep Tilburg is verantwoordelijk voor de opleiding en begeleiding van de student naar een diploma. Zeker als het om de doelgroep van 17 – 22 jarigen gaat, zijn de ouders ook stakeholders. Zij hebben alle belang bij een goede en relevante opleiding voor hun kinderen en hun betrokkenheid daarbij vergroot de kans op studiesucces aanmerkelijk.

### Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Voor iedere student ontvangen wij bekostiging. Wij gaan integer en verantwoord om met dit publieke geld. Wij gebruiken het zo veel mogelijk direct om de scholen draaiende te houden en te zorgen voor goed onderwijs. Hier zien de accountant en de Raad van Toezicht op toe. Of dat onderwijs voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen, wordt door de Inspectie beoordeeld.

### Gemeenten

Gemeente Tilburg verwacht van ons uitvoering van educatietrajecten en een bijdrage aan de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. ROC Tilburg heeft met de gemeente een productovereenkomst voor de educatie gesloten. Structureel overlegt ROC Tilburg met de regioambtenaren over de inzet van middelen en het aanbieden van nieuwe cursussen. Over de inkoop door de gemeente van ons educatie-aanbod na 2015 voeren wij intensief overleg.

### Toeleverend onderwijs

Het toeleverend onderwijs is voor onze vmbo-scholen het basisonderwijs en voor ROC Tilburg de vmbo-scholen uit de regio. Goede relaties met toeleverende scholen zijn belangrijk voor een zorgvuldige overdracht van leerlingen. Het intakeproces is belangrijk om aan de voorkant te signaleren of de student voldoende slaagkans heeft. Informatie van de toeleverende school speelt hierbij een grote rol.

### Scholen waar onze leerlingen of studenten instromen

Onze vmbo'ers stromen door naar het mbo en veel van onze mbo'ers stromen door naar het hbo. Goede relaties met deze scholen zijn van belang voor een goede aansluiting. Met verschillende hbo-instellingen hebben wij afspraken gemaakt over doorstroomprogramma's om de studenten studietijdverkorting te bieden.

### Bedrijven en instellingen

Hierbij gaat het om organisaties die stageplaatsen beschikbaar stellen en om de arbeidsmarkt waar onze mbo-studenten met hun diploma terecht kunnen. Een goede relatie met bedrijven en instellingen is van belang omdat stageplaatsen nodig zijn voor beroepsopleidingen.

### Eigen medewerkers

Onze eigen medewerkers brengen hun kennis en vaardigheden in om goed onderwijs mogelijk te maken. Zij voeren het primaire proces (onderwijs) en de secundaire processen (ondersteunende diensten) uit. Hun belangen liggen vast in de cao's voor het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Daarnaast is er binnen de organisatie veel aandacht voor strategisch personeelsbeleid. Onderwijsgroep Tilburg draagt de ontwikkeling, gezondheid en welbevinden van haar medewerkers een warm hart toe.

## Beleid ontslaguitkering

Voor zover er in de afgelopen jaren, en dus ook in 2015, de arbeidsovereenkomst met een medewerker werd beëindigd, anders van vanwege een opzegging door de medewerker, gebeurde dat sporadisch en steeds op basis van een onderliggend dossier. In voorkomende gevallen kan beëindiging leiden tot afspraken over een beëindigingsvergoeding. In dergelijke gevallen is voor Onderwijsgroep Tilburg wet- en regelgeving en jurisprudentie altijd leidend (kantonrechterformule tot 1 juli, vanaf 1 juli 2015 transitievergoeding of billijke vergoeding).

## Beleid ontslaguitkering

Voor zover er in de afgelopen jaren, en dus ook in 2015, de arbeidsovereenkomst met een medewerker werd beëindigd, anders van vanwege een opzegging door de medewerker, gebeurde dat sporadisch en steeds op basis van een onderliggend dossier. In voorkomende gevallen kan beëindiging leiden tot afspraken over een beëindigingsvergoeding. In dergelijke gevallen is voor Onderwijsgroep Tilburg wet- en regelgeving en jurisprudentie altijd leidend (kantonrechttersformule tot 1 juli, vanaf 1 juli 2015 transitievergoeding of billijke vergoeding).

## Medezeggenschap

### Vmbo

Elke vmbo-school heeft een medezeggenschapsraad. De schooldirecteur is gesprekspartner van de medezeggenschapsraad over alle schoolgerelateerde onderwerpen. Vier personeelsleden uit deze medezeggenschapsraden vormen samen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voor de vmbo-scholen. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is een onderdeel van de medezeggenschap binnen Onderwijsgroep Tilburg. Deze medezeggenschap is vastgelegd in de Wet Medezeggenschap op Scholen en geregeld in de reglementen van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad. Het College van Bestuur is de gesprekspartner van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Vier keer per jaar hebben het College van Bestuur en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad formeel overleg over school-overstijgende onderwerpen van gemeenschappelijk belang, ook wel het Themaberaad genoemd. De agenda voor het Themaberaad wordt gezamenlijk vastgesteld.

### Mbo

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

De ondernemingsraad bestaat uit zes leden vanuit het onderwijspersoneel en drie leden vanuit de ondersteuning. Het College van Bestuur is gesprekspartner van de ondernemingsraad. Vijf keer per jaar hebben het College van Bestuur en de ondernemingsraad formeel overleg en twee keer per jaar een zogenaamd halfjaarlijks overleg. De agenda voor het formeel overleg wordt gezamenlijk vastgesteld. Sinds schooljaar 2013-2014 voert het College van Bestuur het formele overleg met de ondernemingsraad en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gezamenlijk. Ter voorbereiding van de besluitvorming heeft de medezeggenschap vier werkgroepen ingericht: Onderwijs, Personeel, Financiën/Huisvesting en Arbo. De werkgroepen overleggen zes keer per jaar (informeel) met de betreffende portefeuillehouder van het College van Bestuur. Ook de werkgroepen worden bemenst door de ondernemingsraad en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gezamenlijk. Sinds dit schooljaar is de (uren)facilitering OR GMR gelijk en daarmee de samenwerking medezeggenschapsraden gelijkwaardiger.

In 2015 zijn verschillende onderwerpen aan de orde geweest, waarbij de belangrijkste besluiten voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en ondernemingsraad gezamenlijk waren:

- De programmabegroting 2015;
- De meerjarenraming;
- Het bestuursreglement;
- De integriteitscode.

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

- De onderwijsplanning;
- Focus op Vakmanschap;
- Evaluatie Onderwijslogistiek.

De centrale deelnemersraad en de deelraden per locatie vormen eveneens onderdeel van de medezeggenschap van Onderwijsgroep Tilburg. De deelnemers van alle scholen van ROC Tilburg zijn hierin vertegenwoordigd. Per locatie is een school-directeur gesprekspartner van de deelraad over locatie-gerelateerde onderwerpen. De medezeggenschap is gebaseerd op de Wet Educatie en Beroepsonderwijs en geregeld in het reglement van de deelnemersraad. Het College van Bestuur is gesprekspartner van de centrale deelnemersraad. Vijf keer per jaar hebben het College van Bestuur en de centrale deelnemersraad formeel overleg over ROC-brede onderwerpen.

In 2015 zijn onder andere de volgende besluiten aan de centrale deelnemersraad voorgelegd:

- Het privacyreglement;
- Focus op Vakmanschap.

### Vakbonden

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

In 2015 zijn de volgende onderwerpen met de vakbonden besproken:

- Stand van zaken van de Frater van Gemertschool;
- Stand van zaken Vakcollege Tilburg, ISK Waalwijk en Schakelcollege Tilburg;
- De autonome ontwikkelingen en de bovenformativiteit bij de vmbo-scholen;
- Het Meerjarenformatieplan 2015-2019;

- Focus op Vakmanschap;
- Duurzame inzetbaarheid.

### Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaamheid is in 2015 hoger op onze agenda komen te staan. Zowel in het onderwijs als in de exploitatie van de gebouwen wordt steeds meer aandacht besteed aan duurzaamheid. De gebouwbeheersystemen worden actief gebruikt om energiekosten omlaag te brengen en ook in het onderwijs wordt gezocht naar manieren om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een voorbeeld is het toepassen van 'bring your own device', waardoor het steeds meer mogelijk wordt om digitaal te werken. Dit vertaalt zich langzaam in minder papiergebruik. Daarnaast hebben wij onze servers ondergebracht bij een externe partij waardoor wij zelf geen serverruimte hoeven te koelen en dus meeliften op de faciliteiten van anderen. Verder heeft de besluitvorming over het nieuw te bouwen Vakcollege een duurzaam tintje gekregen. Bij het ontwerp zijn wij uitgegaan van de hoge EPC (Energieprestatie) normen die vanuit de overheid zijn bepaald voor nieuwe gebouwen. Dit betekent dat het nieuwe gebouw energiezuinig zal zijn en dat er maatregelen genomen worden om energie op te wekken of te besparen.

Voor 2016 en verder gaan wij onze ambitie vergroten. In het strategisch huisvestingsplan is het verduurzamen van de vastgoedportefeuille als speerpunt benoemd. Dat betekent dat in 2016 een duurzaamheidsscan uitgevoerd gaat worden om vast te stellen welke maatregelen genomen moeten worden om te komen tot energie neutrale gebouwen. De lat ligt hoog, uiteraard moeten de investeringen zich wel terug gaan verdienen. Kortom, duurzaamheid krijgt de komende jaren steeds meer handen en voeten waardoor Onderwijsgroep Tilburg ook voor de eigen omgeving haar verantwoordelijkheid neemt in het gebruik van schaarse grondstoffen.

## Samenwerking met andere partijen in de regio

### Passend Onderwijs

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

Het traject begint met aandacht voor de loopbaanontwikkeling op het vmbo, om een passende beroepsopleiding te vinden. Afgelopen jaar is vanuit medewerkers Passend Onderwijs van ROC Tilburg ingezet op een intensievere begeleiding op het vmbo bij het maken van een 'passende' beroepskeuze. Specifieke aandacht is uitgegaan naar jongeren van het VSO die de overstap maken naar het reguliere mbo. Een ontwikkeling die ertoe bijdraagt dat met de toeleverende scholen en ouders kortere lijnen in de samenwerking ontstaan, intensiever overleg en een meer begeleide route naar een passende opleiding. Bij de intake inventariseren wij de begeleidingsbehoefte van de jongere. Een goede overdracht vanuit het VO, met informatie en handelingsgerichte adviezen is daarbij essentieel om ook in de vervolgopleiding de passende ondersteuning te kunnen bieden. Inbrenge van ouders is hierbij van belang. Wij leggen de begeleidingsafspraken vast in een bijlage bij de OOK (bij intensievere begeleiding) en/of een zogenaamd A4-tje waarin wij begeleidingstips voor de docenten/team geven. Goed onderwijs en een goede begeleiding begint in de klas, met docenten met pedagogische en didactische kwaliteiten, die kunnen omgaan met verschillen, oog hebben voor

talentontwikkeling en handelingsgericht kunnen werken. Dit vraagt in het kader van Passend Onderwijs ook specifieke kennis: experts/medewerkers Passend Onderwijs kunnen studenten en teamleden ondersteuning bieden daar waar nodig. Binnen een aantal scholen is de ontwikkeling van 1 op 1 begeleiding naar een meer coachende begeleiding voorzichtig in gang gezet, een ontwikkeling die gaat leiden tot professionalisering van een team en een betere onderwijskwaliteit. Het vraagt scholing voor alle betrokkenen en blijvende aandacht; 'elke dag een beetje beter' gaat leiden tot een duurzame verbetering. Extra aandacht vraagt de begeleiding in de BPV (stage). Wij zien dat in de huidige arbeidsmarkt er voor jongeren met een beperking moeilijker een passende plek gevonden kan worden, minder begeleiding op de werkplek mogelijk is en daarmee het risico op uitval groter is. Extra ondersteuning in de voorbereiding naar de BPV en begeleiding ter plaatse is een aandachtspunt. De pilot 'de VIP methode' is erop gericht om hier een verbeteringslag in te maken. Na de overgang van Leerling Gebonden Financiering naar Passend Onderwijs hebben wij een toename gezien van het aantal studenten dat aangeeft een extra ondersteuningsbehoefte te hebben: van gemiddeld 140 studenten met LGF naar bijna 300 studenten met een begeleidingsvraag binnen Passend Onderwijs.

### Voortijdige SchoolVerlaters

Wij zijn een scholing gestart voor de docenten van de school voor Administratieve en Juridische dienstverlening, voor Orde en Veiligheid, voor Logistiek en mobiliteit waarbij de verhouding tussen straatcodes, schoolcultuur en hoe docenten hier mee om kunnen gaan in de klassensituatie, centraal staat. Het gaat om het trainen van het spelgevoel van de docent zodat de negatieve groepsdynamica getransformeerd kan worden naar een positieve, functionele dynamiek in de klas. Aan deze pilot doen meerdere scholen mee: 2 scholen van ROC Amsterdam, 1 school van ROC Zadkine uit de regio Rotterdam en 3 scholen van ROC Tilburg, regio Midden Brabant. De intentie van deze pilot is om op een creatieve en innovatieve wijze vorm te geven aan de eigen schoolcultuur zodat studenten uit deze grootstedelijke wijken onderwijssucces kunnen boeken.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de aanpak LOB gedeeld is met de andere MBO scholen in de regio. Dit heeft er toe geleid dat de training LOB-gesprekstechniek nu ook uitgevoerd wordt binnen De Rooi Pannen Tilburg.

Wij hebben een aantal medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg de afgelopen 4 jaar ingezet binnen de maatregel Route 35 van het convenant vsv 2012-2016. Route 35 is het trajectbureau voor alle mbo studenten in regio 35 die door een studieloopbaanvraag dreigen uit te vallen. Door de inzet van deze medewerkers is in kalenderjaar 2015 meetbaar, dat de vertegenwoordiging van medewerkers Route 35 in de ZAT's van zowel Onderwijsgroep Tilburg, De Rooi Pannen als Helicon ertoe leidt dat zowel student als studieloopbaanbegeleider met een vraag op het gebied van studieloopbaanbegeleiding steeds beter hun weg weten te vinden naar Route 35. En zo een professioneel en effectief advies of trainingsaanbod krijgen, waardoor regionaal het aantal vsv-ers binnen de mbo-instellingen nog steeds daalt.

### Contacten toeleverende scholen

Goede informatie, voorlichting en begeleiding van leerlingen bij de overstap van vmbo en havo 3/4 naar mbo is van wezenlijk belang voor succes van onze studenten op school. De samenwerking in het kader van loopbaanoriëntatie en begeleiding hebben wij het afgelopen jaar versterkt en verbeterd. Om doorlopende leer- en begeleidingslijnen te realiseren en vanwege de invoering van Focus op Vakmanschap, hebben wij de contacten met de toeleverende vmbo-scholen versterkt en het Netwerk vmbo-mbo opgericht. Samen met alle vmbo-scholen in de regio wordt gewerkt aan een betere doorlopende leer- en begeleidingslijnen, mede op basis van de nieuwe examenprogramma's in het vmbo en de nieuwe kwalificatiedossiers in het mbo.

### Doorstroom mbo-hbo

Wij hebben de contacten met Fontys, Avans Hogeschool, de NHTV en de HAN over de doorlopende leerlijnen naar het hbo voortgezet en geïntensiveerd en wij hebben de mogelijkheden van een Associate Degree verkend. In 2016 willen wij dit concretiseren. Wij werken samen met het hbo aan een doorstroomroute mbo-hbo. Alle ROC's en hbo's in Zuid-Nederland hebben daartoe een convenant gesloten. Bovendien hebben Fontys, ROC Summa, ROC Ter AA en ROC Tilburg een overeenkomst gesloten tot samenwerking mbo-hbo in brede zin.

### Overleg met Bedrijfsleven

Onze relatie met het regionale bedrijfsleven is en blijft goed. Bedrijven zijn onze gesprekspartners in het Regionaal Overleg Bedrijfsleven-Onderwijs, dat dit jaar zijn 20-jarig bestaan heeft gevierd. Zo kunnen onze studenten rekenen op relevante stageplaatsen en blijven wij op de hoogte van de ontwikkelingen in de branches. In 2014 hebben wij stevig ingezet op de samenwerking tussen overheid, onderwijs en werkgevers door aanvragen of het verkennen van aanvragen voor het MBO Regionaal

Investeringsfonds. De projecten in dit kader mikken op een betere afstemming van onderwijs en werkveld met betrekking tot de kwaliteit van de opleiding en de kwantitatieve behoefte van het werkveld aan adequaat opgeleide medewerkers. In 2014 hebben wij de aanvraag voor het project Publiek-Private Samenwerking Aerospace en Maintenance ingediend en toegekend gekregen. In 2015 hebben wij tevens de projectaanvraag voor de bebouwde omgeving, samen met het Summa College in Eindhoven, en de projectaanvraag met partners in de logistieke sector verkregen. Binnen de Zorgacademie is in 2015 verder gewerkt aan de human-capital agenda in samenwerking met diverse zorginstellingen in de regio. Onder de noemer Kennispact 3.0 vindt overleg plaats tussen de Brabantse mbo's met betrekking tot de (innovatie)thema's: leven lang leren, aansluiting met het HBO (Associate Degree), professionalisering, macro doelmatigheid en werkateliers.

### Onze belangrijkste samenwerkingsovereenkomsten:

- Convenant VSV: de gemeente, scholen voor voortgezet onderwijs en scholen voor middelbaar beroepsonderwijs met betrekking tot het terugdringen van het voortijdig schoolverlaten;
- Samenwerking Loopbaanoriëntatie en -begeleiding: de gezamenlijk planning en uitvoering van Loopbaanoriëntatie- en -begeleidingsactiviteiten voor de overgang vmbo – mbo;
- Samenwerking in het kader van Passend Onderwijs, Portfolio;
- Samenwerking met gemeente en UWV Werkplein over het terugdringen voortijdig schoolverlaten en het bestrijden van de jeugdwerkloosheid;
- *Regionale Verankering* Samenwerkingsovereenkomsten in het kader van het Regionaal Overleg Bedrijfsleven-Onderwijs; Samenwerkingsovereenkomsten op schoolniveau, gekoppeld aan een specifieke doelstelling;

Enkele voorbeelden hiervan:

- School voor de Gezondheidszorg, met de Wever (de Hazelaar) en GGZ Breburg (Jan Wier) en Fontys. Doel: het opleiden van verzorgenden en verpleegkundigen in Zorg Innovatie Centra binnen de instellingen.
  - School voor Proces- en Milieutechniek, met Fujifilm, Coca-Cola, DSM Neoresins, IFF en Essent. Doel: opleiden voor de procesindustrie middels 'ProcessClass'.
  - School voor Educatie en Inburgering met de Diamant Groep. Doel: het scholen en trainen van medewerkers van de Diamant Groep (WSW).
  - School voor Sport en Bewegen, met Sportbedrijf Gemeente Tilburg en Fontys. Doel: Verzorgen van activiteiten, evenementen, scholing en trainingen.

### Overig:

- Samenwerking met de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Tilburg voor het Reeshof College;
- Convenant De Veilige School tussen alle schoolbesturen voor voortgezet onderwijs in Tilburg, Oisterwijk en Goirle met de betreffende gemeenten, politie en Bureau Halt, om samen de veiligheid van leerlingen en personeel te bevorderen;
- Convenant met het Ministerie van Defensie voor de opleiding van defensiepersoneel (mbo-opleiding Veiligheid en Vakmanschap);
- Samenwerking met Universiteit van Tilburg, Fontys, Avans, gemeente Tilburg en Midpoint Brabant in het project United Brains, om kennis beschikbaar te stellen aan het midden- en kleinbedrijf en non-profit organisaties;
- Samenwerking met verschillende partners (industrie, overheid en onderwijs) in de World Class Maintenance (WCM);
- Samenwerking met gemeenten en UWV Werkbedrijf inzake Leren en Werken / Een leven lang leren;
- Samenwerking met Fontys en Avans en NHTV om de doorstroom mbo-hbo te verbeteren;
- Samenwerking met het Theresia-lyceum voor het havo-onderwijs aan leerlingen met een stoornis in het autistische spectrum;
- Samenwerking met de gemeente Tilburg in het ondernemersakkoord om werk te maken van het opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de logistiek;
- Samenwerking met gemeente Tilburg en andere vo/mbo scholen voor de Lokale Educatieve Agenda (LEA);
- Samenwerking met de Brabantse mbo's (Kennispact 3.0).

## 4. BELANGRIJKSTE RESULTATEN IN 2015

### Vmbo-scholen

In 2012 heeft het College van Bestuur De Vakschool en MBC Economie en Groen samengevoegd tot Vakcollege Tilburg. Een nieuwe school voor beroepsgericht vmbo in alle sectoren, met een nieuw onderwijsconcept. Per 1 augustus 2013 is Vakcollege Tilburg van start gegaan. Met ingang van 1 augustus 2015 is een nieuwe directeur voor het Vakcollege benoemd. Met alle betrokken partijen is overeenstemming bereikt voor het starten van de nieuwbouw voor het Vakcollege Tilburg op de onderwijscampus van Stappegoor in Tilburg. Het College van Bestuur wil hiermee voor Tilburg en de regio een sterk, vernieuwend en toekomstbestendig beroepsgericht vmbo-aanbod realiseren, waarbij talentontwikkeling, loopbaanbegeleiding en voorbereiding op het middelbaar beroepsonderwijs centraal staan. Vandaar dat brede profielen en keuzevakken centraal staan in een toekomstbestendig, innovatief, aantrekkelijk, organiseerbaar en betaalbaar onderwijsconcept.

De Frater van Gemertschool richt zich op jongeren die extra begeleiding nodig hebben en vervult die functie voor het hele voortgezette onderwijs in onze regio. De school biedt een veilig en ordelijk leer- en werkklimaat en een onderwijsaanpak die is afgestemd op de leerlingen.

Het betaalbaar houden van het onderwijsaanbod van de Frater van Gemert school blijft een thema dat voortdurend aandacht heeft in de veranderende context van Passend Onderwijs. Dit vraagt van de school een goede afstemming van de diverse arrangementen op de behoefte van de leerlingen en de vraag van de omgeving.

Typerend voor de aanpak van het Reeshof College is dat ouders, vrije tijd en school als de drie belangrijkste elementen in het leven van leerlingen worden gezien. Deze drie aspecten vormen de basis voor de programmering van het onderwijs. Sinds augustus 2013 biedt het Reeshof College een intersectoraal vmbo-programma met veel aandacht voor praktijk in het derde en vierde leerjaar. Het Reeshof College heeft de uitstekende resultaten van de eerste examenkandidaten 2014 in 2015 voortgezet.

### ROC Tilburg

Het aantal voltijdstudenten is in 2015 nagenoeg stabiel gebleven, maar bij de deeltijdopleidingen zagen wij terugloop, net zoals in de rest van het land. Echter zien wij dat ROC Tilburg nagenoeg niet groeit binnen de BOL-opleidingen en lichter daalt binnen de BBL-opleidingen dan andere ROC's. De kwaliteit van het onderwijs is op peil gebleven, de rendementen

zijn gestegen en het aantal voortijdig schoolverlaters is gedaald maar daar kunnen wij nog winst behalen. Onze aandacht ging in 2015 vooral uit naar de thema's 'Focus op Vakmanschap'. Het doel van dit programma is een vereenvoudiging van de kwalificatiestructuur en nieuwe kwalificatiedossiers. In ons eigen programma Focus op Vakmanschap beschrijven wij alle acties en projecten die moeten leiden tot een succesvolle invoering van deze nieuwe regelgeving op onze scholen per augustus 2016. 2015 heeft in het teken gestaan van het ontwikkelen van beleid en afspraken samen met de scholen op de diverse thema's binnen het programma Focus op Vakmanschap. Tevens zijn alle opleidingsontwerpers geschoold om onderwijs te ontwerpen op basis van de nieuwe kwalificatiedossiers. Naar aanleiding van een slechte beoordeling van de Inspectie van onderwijs in 2013, over het examineringsproces is de afgelopen jaren sterk ingezet op het verbeteren van de examinering met het project Examinering. In 2015 is dit project opgeheven en het examenproces overgedragen aan de staande organisatie. De examenorganisatie is in 2015 door extern deskundigen geëvalueerd. De examenorganisatie staat en het proces van voortdurende verbetering is geregeld.

### Centrum voor Bedrijfsgericht Opleiden

In de Strategische Herijking 2010-2013 heeft Onderwijsgroep Tilburg gekozen voor het verzorgen van bedrijfsgerichte scholing, het versterken van de mogelijkheden voor training en scholing binnen organisaties, zowel landelijk als regionaal, en het bevorderen van de samenwerking tussen de ROC-scholen en NCVB Bedrijfsopleidingen voor bedrijfsgerichte scholing. De economische ontwikkelingen, de onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen binnen de BBL-opleidingen en de introductie van subsidiepraktijkleren ter vervanging van de Wet Vermindering Afdracht (WVA), heeft geleid tot een landelijke flinke daling van het aantal studenten dat deelneemt aan een BBL-opleiding. Binnen ROC Tilburg zien wij deze sterke daling ook terug, echter minder sterk dan bij andere ROC's. De geschetste ontwikkelingen zijn aanleiding geweest tot een herbezinning op onze bedrijfsgerichte opleidingen in het kader van een leven lang leren. Eind 2015 is een voorstel opgeleverd voor een nieuw en betaalbaar onderwijsmodel voor BBL-opleidingen aan werkenden voor een periode tot 2020.

### Interne organisatie

Onderwijsgroep Tilburg werkt steeds meer procesmatig. Bij het onderwijs is het proces van examinering verder ingericht en uitgerold onder aanvoering van een proceseigenaar. Ook zijn de intake, de digitale aanmelding en deelnemersvolgsysteem ingericht op basis van processen, resulterend in een overall procesplaat waarin het totale traject van voorlichting tot en met het alumnibeleid in kaart is gebracht. Bij de diensten is de beheersing van een aantal cruciale processen, begeleid door de accountant, naar een hoger plan getild.

Hierin kaderend, maar wel de moeite waard om apart te vermelden, zijn alle activiteiten die we in het kader van lean hebben uitgerold, zowel binnen het onderwijs als binnen de diensten. Er is hard gewerkt aan de verbreding van dit gedachtengoed door middel van professionaliseringsactiviteiten. De focus heeft zowel gelegen op cultuurverandering als op de inrichting van onderwijs- en administratieve processen. Ook zijn verschillende lean-instrumenten geïntroduceerd en ingezet met als doel de vijf strategische doelen handen en voeten te geven. Veel teams werken momenteel met een weekbord en een verbeterbord, het aantal verbetercoaches

(die de bordsessies leiden) is dan ook fors uitgebreid. Ook het aantal scholen dat werkt met Leerkracht is gestegen; het aantal Leerkracht coaches is uitgebreid naar negen. Lesbezoek en elkaar feedback geven, gezamenlijke lesvoorbereidingen zijn eerder regel dan uitzondering. Ter inspiratie vinden frequent bedrijfsbezoeken plaats naar onderwijsinstellingen en andere bedrijfssectoren.

Door het onderbrengen van de gehele ondersteuning in één organisatorische eenheid is de verbinding met het primaire proces hechter geworden. Ook de overleggroepen Onderwijs, HRM en Bedrijfsvoering hebben hier duidelijk aan bijgedragen, zodanig dat zaken meer in samenspraak en samenhang worden opgepakt. Afsproken is de overlegstructuur in zijn geheel te evalueren. Dit krijgt in 2016 een vervolg.

## 5. BEDRIJFSVOERING

### 5.1 PERSONELE ONTWIKKELING

#### Verloop personeelsbestand

Het verloop van het personeelsbestand in 2015 staat in onderstaande tabel.

[KLIK HIER VOOR TABEL 2014](#)

AANTAL MEDEWERKERS	IN AANTALLEN	AANTAL MEDEWERKERS	IN FTE'S <sup>1</sup>
in dienst per 01/01/2015	1.318	beginstand per 01/01/2015	1.046,0
waarvan vertrokken in 2015	90	fte's aangegaan in 2015 (nieuw)	48,0
		mutatie bestaand in 2015	6,5
<b>Subtotaal</b>	<b>1.228</b>	<b>Subtotaal</b>	<b>1.100,6</b>
in diensttreding in 2015	111	waarvan beëindigd in 2015	38,9
waarvan vertrokken in 2015	16		
<b>Subtotaal</b>	<b>95</b>	<b>eindstand per 31/12/2015</b>	<b>1.061,7</b>
<b>in dienst per 31/12/2015</b>	<b>1.323</b>	<b>Gemiddeld aantal gedurende het jaar</b>	<b>1.055,8</b>

<sup>1</sup> Beginstand en eindstand zijn absolute getallen, de overige fte's zijn gewogen gemiddelden op jaarbasis

#### Funciemix

In het convenant 'Leerkracht' wordt een betere beloning tot een belangrijk onderdeel van aantrekkelijk leraarsberoep bestempeld. De funciemix is de verdeling van de leraren over de schalen LB, LC en LD. In het convenant en de CAO-VO zijn streefcijfers opgenomen om deze verdeling te verbeteren.

VERANTWOORDING FUNCTIEMIX BESTUURSNIPEAU 31087 PROGRAMMA 1.1 TOT EN MET 1.4	FTE	LB%	LC%	LD%	FEITELIJKE WAARDE FUNCTIEMIX
1 oktober 2011	242	62,0%	31,8%	6,2%	44
1 oktober 2012	225,9	56,6%	37,2%	6,1%	50
1 oktober 2013	206,9	54,1%	39,6%	6,2%	52
1 oktober 2014	195,4	55,8%	37,7%	6,5%	51
1 oktober 2015	189,4	56,5%	35,6%	7,9%	51

## 5.2 FINANCIËN

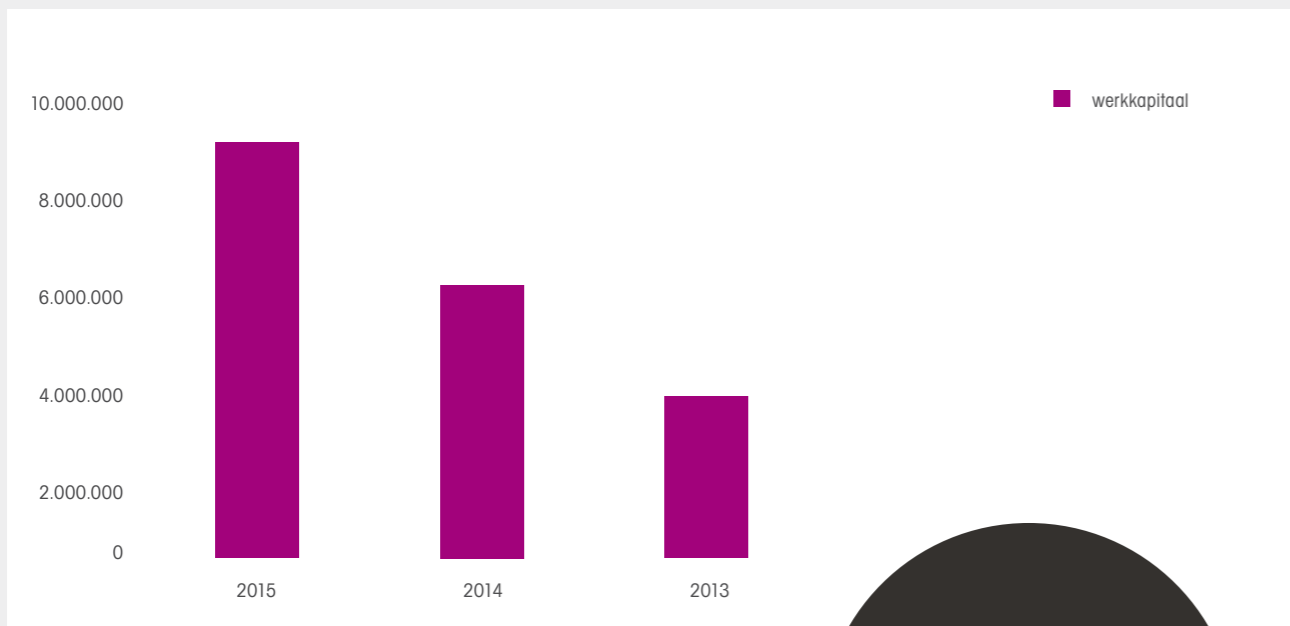
### 5.2.1. VERMOGENS- /LIQUIDITEITSPOSITIE

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

#### WERKKAPITAAL

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

	2015	2014	2013
Viottende activa	24.886.000	21.446.000	27.187.000
Kortlopende schulden	15.372.000	14.814.000	23.481.000
<b>Werkkapitaal</b>	<b>9.514.000</b>	<b>6.632.000</b>	<b>3.706.000</b>



*Definitie: Viottende activa inclusief liquide middelen minus schulden op korte termijn.*

*Het werkkapitaal stijgt ten opzichte van 2014, doordat de viottende activa in 2015 meer toenemen door de stijging van de liquide middelen dan de kortlopende schulden.*

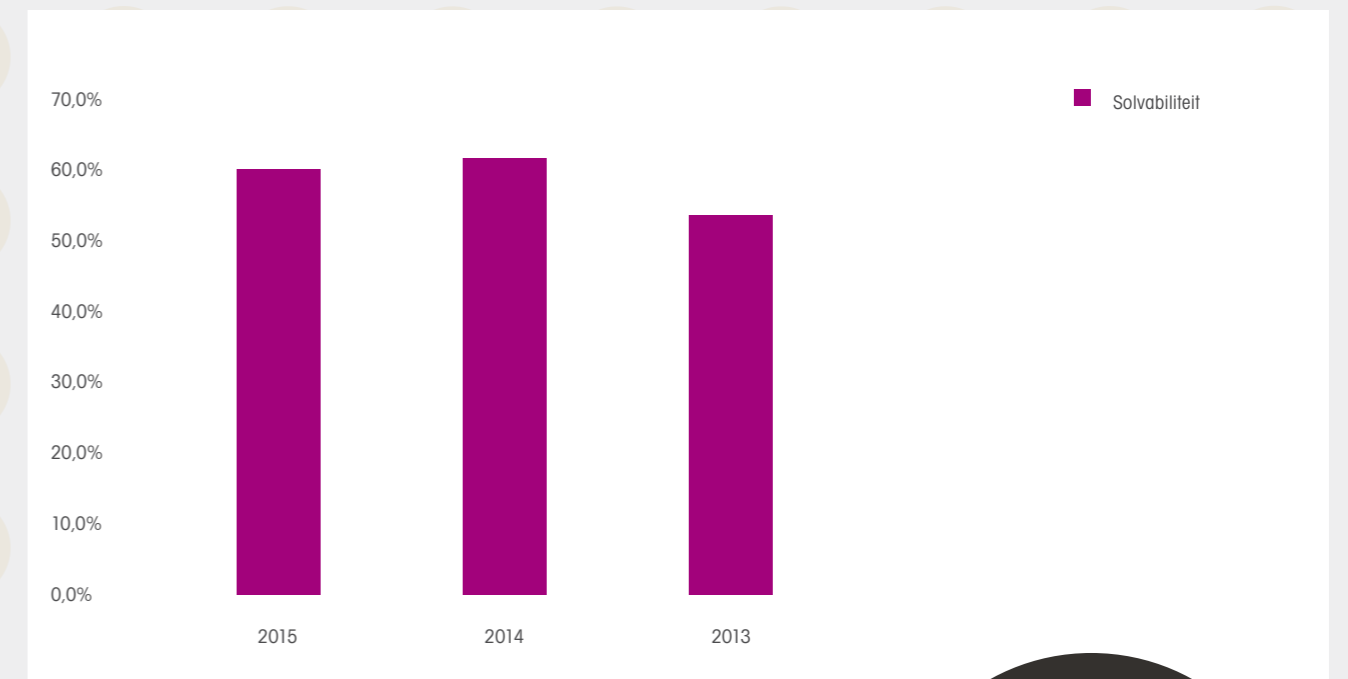
### SOLVABILITEIT

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

**Berekening:** Eigen vermogen / Totaal vermogen \* 100%

**Beoordeling:** Ligt de solvabiliteit tussen 30 en 50% dan is de instelling solvabel.

	2015	2014	2013
Eigen vermogen	43.514.000	44.316.000	43.001.000
Totaal vermogen	71.590.000	71.470.000	78.347.000
<b>Percentage</b>	<b>60,8%</b>	<b>62,0%</b>	<b>54,9%</b>



*Definitie: De verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen.*

*De solvabiliteit neemt in 2015 licht af ten opzichte van 2014 doordat het eigen vermogen afneemt als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat, terwijl het totale vermogen constant blijft.*

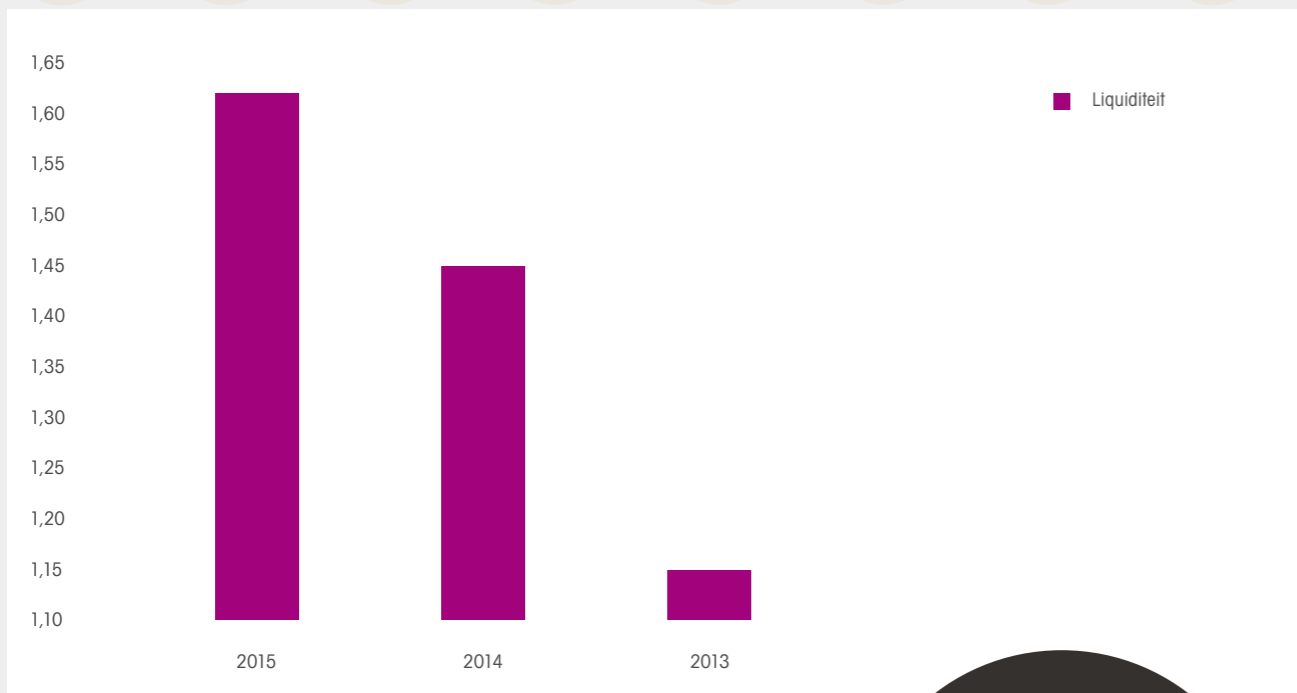
## LIQUIDITEIT

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

**Berekening:**  $\text{Vlottende activa} / \text{Kortlopende schulden}$

**Beoordeling:** Is de liquiditeit groter of gelijk aan 1,2 dan is de instelling voldoende liquide.

	2015	2014	2013
Vlottende activa	24.886.000	21.446.000	27.187.000
Kortlopende schulden	15.372.000	14.814.000	23.481.000
<b>Kengetal</b>	<b>1,62</b>	<b>1,45</b>	<b>1,15</b>



**Definitie:** De verhouding van vlottende activa ten opzichte van kortlopende schulden

De liquiditeit is in 2015 toegenomen ten opzichte van ultimo 2014 omdat de liquide middelen in de vlottende activa meer zijn toegenomen in 2015 dan de kortlopende schulden.

## WEERSTANDSVERMOGEN

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

**Beoordeling:**

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

	2015	2014	2013
Eigen Vermogen	43.514.000	44.316.000	43.001.000
Baten regulier	108.691.000	104.161.000	105.593.000
financieel	- 183.000	- 421.000	- 558.000
buitengewoon	-	-	-
<b>Totaal baten</b>	<b>108.508.000</b>	<b>103.740.000</b>	<b>105.035.000</b>
<b>Weerstandsvermogen</b>	<b>40,10%</b>	<b>42,72%</b>	<b>40,94%</b>

<sup>1</sup> Het eigen vermogen van Onderwijsgroep Tilburg is louter opgebouwd uit publieke middelen.

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



## 5.2.2 EXPLOITATIE

De exploitatierekening sluit met een saldo van negatief € 469.000 (begroot: positief 342.000) ten opzichte van positief 1.315.000 vorig jaar en kan als volgt worden geanalyseerd.

SALDI	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	JEV 2015	REALISATIE 2014
Saldo Bedrijfsvoering	1.361.000	-66.000	-262.000	2.735.000
Saldo Collectief Personeel	-5.567.000	-	574.000	-673.000
Saldo Collectief Huisvesting	1.230.000	-	-345.000	150.000
Saldo Collectief Inventaris	231.000	-	220.000	-139.000
Saldo Treasury	2.276.000	408.000	2.453.000	-758.000
<b>Resultaat</b>	<b>-469.000</b>	<b>342.000</b>	<b>2.640.000</b>	<b>1.315.000</b>

### SALDO BEDRIJFSVOERING 1.427.000 (verschil realisatie t.o.v. begroting)

Het saldo bedrijfsvoering betreft het resultaat (baten minus lasten) uit gewone bedrijfsvoering van alle programma's met uitzondering van programma 8 (collectieve voorzieningen: personeel, huisvesting, inventaris en treasury).

Het saldo bedrijfsvoering wordt positief verklaard door:

- De bijdragen personeel zijn hoger dan begroot 614.000.
- De inzet van eigen personeel in Saldo Bedrijfsvoering is lager dan begroot 820.000.
- De dekking voor interne projecten (gefinancierd met eigen middelen) is hoger dan begroot 1.652.000.
- De dekking voor externe projecten (gefinancierd met externe middelen) is hoger dan begroot 766.000.
- De energiekosten (gas, water, licht) zijn lager dan begroot 174.000.

Het saldo bedrijfsvoering wordt negatief verklaard door:

- Er is meer geld uitgegeven aan personeel niet in loondienst dan begroot 1.897.000.
- De toegekende allocatie uit saldo treasury is lager dan begroot 227.000.
- De onderhoudskosten en –contracten zijn hoger dan begroot omdat jaarlijkse uitgaven van de voorziening onderhoud overgeboekt zijn van de voorziening naar de exploitatie 494.000.

### SALDO COLLECTIEF PERSONEEL (-5.567.000) (verschil realisatie t.o.v. begroting)

Het saldo collectief personeel betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening personeel. De collectieve voorziening personeel zorgt voor de bekostiging van niet of nauwelijks beïnvloedbare personele lasten als gevolg van collectieve wettelijke en CAO-verplichtingen en van verplichtingen voortvloeiend uit eigen beleid. Daarnaast worden de werkelijke netto-loonkosten van de stichting verantwoord in het saldo collectief personeel.

Het saldo collectief personeel wordt positief verklaard door:

- Er zijn minder uitgaven eigen personeel 1.168.000.
- De mutaties m.b.t. de voorzieningen zijn hoger dan begroot 380.000.

Het saldo collectief personeel wordt negatief verklaard door:

- Het creëren van de voorziening mobiliteit 6.370.000.
- Er is minder inzet doorbelast naar saldo bedrijfsvoering 238.000.
- Er zijn meer scholingskosten dan begroot 277.000.
- Er is minder dekking voor interne projecten (met name Professionalisering) 223.000.

### SALDO COLLECTIEF HUISVESTING 1.230.000 (verschil realisatie t.o.v. begroting)

Het saldo collectief huisvesting betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening huisvesting. De collectieve voorziening huisvesting voorziet in financiering, exploitatie en onderhoud van de huisvesting van de gehele stichting.

Het saldo collectief huisvesting wordt positief verklaard door:

- De vrijval voorziening onderhoud i.v.m. het opnieuw beoordelen van het huisvestingsplan 1.700.000.

Het saldo collectief huisvesting wordt negatief verklaard door:

- Het boekverlies op afstoten van panden 170.000.
- Hogere afschrijvingskosten voor gebouwen 49.000.
- De pachtvergoeding van Markies catering is niet geboekt in Saldo collectief huisvesting maar in Saldo collectief inventaris 91.000.
- De baten voor verhuur van ruimtes zijn lager dan begroot 112.000.
- Het aandeel van Onderwijsgroep Tilburg in de dotatie voorziening onderhoud van het Reeshof College is niet begroot 48.000.

### SALDO COLLECTIEF INVENTARIS 231.000 (verschil realisatie t.o.v. begroting)

Het saldo collectief inventaris betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening inventaris. De collectieve voorziening inventaris voorziet in de aanschaf, beheer en inrichting van inventaris voor de gehele stichting.

Het saldo collectief inventaris wordt positief verklaard door:

- De afschrijvingskosten inventaris zijn lager dan begroot 138.000.
- De pachtvergoeding van Markies catering is begroot bij Saldo collectief huisvesting 91.000.

### SALDO TREASURY 1.868.000 (verschil realisatie t.o.v. begroting)

Het saldo treasury betreft het resultaat (baten bekostiging minus allocatie en rentebaten minus rentelasten) van de collectieve voorziening treasury. De collectieve voorziening treasury voorziet met name in de interne allocatie van middelen.

Het saldo treasury wordt positief verklaard door:

- De lumpsum vergoeding BVE is hoger dan begroot 468.000.
- De bekostiging personeel VO is hoger dan begroot 593.000.
- De toekenningen Nieuwkomers en Vreemdelingen bij het VO zijn hoger dan begroot 670.000.
- Er is minder allocatie toegekend aan Saldo bedrijfsvoering 227.000.

## 5.2.3 RESULTAATBESTEMMING

De exploitatierekening sluit met een saldo van negatief 469.000 (vorig jaar positief 1.315.000). Het College van Bestuur stelt voor het exploitatiesaldo als volgt te bestemmen.

Saldo bedrijfsvoering	1.361.000	ten gunste van de algemene reserve	568.000
		ten gunste van de bestemmingsreserve innovatie	793.000
Saldo collectief personeel	-5.567.000	ten gunste van de bestemmingsreserve personeel	803.000
		ten laste van de algemene reserve	-6.370.000
Saldo collectief huisvesting	1.230.000	ten gunste van de algemene reserve	
Saldo collectief inventaris	231.000	ten gunste van de algemene reserve	
Saldo treasury	2.276.000	ten gunste van de bestemmingsreserve allocatiebuffer	
<b>Saldo exploitatie</b>	<b>-469.000</b>		

## 5.2.4 TREASURY MANAGEMENT

### Doelstelling

Het realiseren van de financiële middelen (en het verantwoorden van de geldstromen) om de bedrijfsvoering te financieren en het zo efficiënt mogelijk wegzetten van de niet direct voor bedrijfsvoering benodigde middelen. Onderstaande doelen en resultaten staan eveneens bij het onderdeel 'programma 8'. Om beide documenten onafhankelijk van elkaar leesbaar te houden, hebben wij ervoor gekozen om dit twee keer op te nemen.

### DOEL

#### Rijksbijdrage MBO

De begrote activiteiten 2015 worden gefinancierd uit de inkomsten 2015. In 2015 worden wij geconfronteerd met een leerlingendaling in het mbo. De inkomsten (lees: rijksbijdrage) mbo 2015 zijn gebaseerd op een hoger leerlingenaantal uit het verleden (de zogeheten T-min systematiek). Dit betekent dat in 2015 niet alle inkomsten nodig zijn om de begrote activiteiten te financieren.

Volgens consistent beleid wordt na afloop van het kalenderjaar in de resultaatbestemming 2015 een bedrag van 2.645k toegevoegd aan de bestemmingsreserve allocatiebuffer. Dit om toekomstige leerlingengroei te kunnen voorfinancieren uit eigen middelen.

#### Bekostiging MBO

Met ingang van het kalenderjaar 2016 wordt het nieuwe bekostigingsregime voor het mbo ingevoerd door het ministerie van OCW.

Het is zaak om tijdig een goed beeld te hebben van de effecten van de nieuwe bekostiging zodat wij daarop kunnen anticiperen met aanpassingen op de interne allocatie van middelen.

#### Allocatie

Bij de allocatie van middelen gaat het om het zo doelmatig mogelijk inzetten van de beschikbare financiële middelen.

De allocatie van middelen geschiedt op basis van vastgestelde allocatiemodellen voor het onderwijs en bedrijfsvoering.

In dit kader wordt een doelmatigheidstoets doorgevoerd waarin per school een analyse wordt gemaakt van: de bruto inkomsten, de allocatie van middelen ten behoeve van de onderwijsuitvoering en het gebruik van de interne ondersteuning.

#### Geldleningen

In 2015 wordt overwogen om gebruik te maken van de mogelijkheid om een tweetal geldleningen met een totale restschuld van ruim 4 miljoen vervroegd af te lossen.

### BEREIKT

In de bestemming van het exploitatieresultaat 2015 is het treasury resultaat conform vigerend beleid toegevoegd aan de bestemmingsreserve 'allocatiebuffer'.

In de tweede helft van 2015 werd duidelijk dat ROC Tilburg de komende jaren geconfronteerd gaat worden met een structureel lagere bekostiging. De effecten hiervan zijn meegenomen in de begroting 2016 en in de meerjarenbegroting (tot en met 2020).

De allocatiemodellen zoals vooraf vastgesteld voor 2015 zijn in 2015 niet gewijzigd.

Het is ons niet gelukt om de doelmatigheidstoets in 2015 door te voeren.

Op 1 juni 2015 zijn de twee geldleningen boetevrij vervroegd afgelost.

### AANVULLENDE MAATREGELEN

## 5.3 HELDERHEID

De notitie 'Helderheid' verschaft duidelijkheid over de interpretatie van de bekostigingsregels in het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Het gaat om de volgende thema's:

1. uitbesteding
2. investeren van publieke middelen in private activiteiten
3. het verlenen van vrijstellingen
4. les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf
5. in- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk
6. de deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
7. bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven
8. buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

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

### Conclusie

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

### Thema 1

#### Uitbesteding:

Onder uitbesteding wordt verstaan: het uitbesteden van bekostigd onderwijs aan een andere al dan niet bekostigde instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestaties.

#### Beleid

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

#### Beheersmaatregel

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

**Bevinding:** In 2015 is geen verzoek ingediend inzake uitbesteding.

### Thema 2

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

Hieronder vallen de situaties waarin de rijksbijdrage wordt ingezet in een privaatrechtelijke rechtspersoon of waarin publieke middelen anderszins worden geïnvesteerd in private activiteiten die niet behoren tot onze kerntaak.

#### Beleid

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

#### Beheersmaatregel

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

**Bevinding:** In 2015 is geen verzoek ingediend inzake het investeren van publieke middelen in private activiteiten.

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

### Thema 3

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

#### Beleid

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

#### Beheersmaatregel

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

**Bevinding:** De eind 2015 uitgevoerde externe audit bevestigt dat op alle mbo scholen van ROC Tilburg wordt gewerkt conform het handboek examinering.

### Thema 4

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

Een ander dan de deelnemer zelf, betaalt de wettelijke bijdrage.

#### Beleid

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

#### Beheersmaatregel

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

**Bevinding:** Voor 128 deelnemers van La Place en V&D wordt het cursusgeld met betrekking tot 2015-2016 voor de gevolgde BBL opleiding "betaald" vanuit het fonds. De surseance van betaling is uitgesproken voor de vervaldatum van onze factuur, daardoor is er geen betaling ontvangen.

## Thema 5

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

### Beleid

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

### Beheersmaatregel

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

**Bevinding:** In de periode 1 oktober-1 december 2015 hebben 244 deelnemers ROC Tilburg verlaten. Hiervan zijn 99 leerlingen bij ROC Tilburg uitgeschreven omdat zij het beoogde diploma in deze periode hebben behaald, 2 deelnemers verlieten ROC Tilburg zonder diploma, 4 deelnemers gingen de opleiding elders vervolgen en 139 deelnemers verlieten in deze periode ROC Tilburg met een andere reden.

In de maand voorafgaand aan de peildatum van 1 oktober 2015 zijn 368 deelnemers ingeschreven voor opleidingen met een verwachte looptijd van één schooljaar. Dit heeft twee redenen, enerzijds zijn er deelnemers die pas na de start van het nieuwe schooljaar een definitieve keuze maken voor een nieuwe opleiding. Anderzijds stromen deelnemers binnen het NCvB gedurende het hele schooljaar in, dit zijn de carousel trajecten. In de geplande einddatum van de inschrijving is de consistentie van de in- en uitschrijfdatum zichtbaar.

## Inschrijving van deelnemers bij meerdere opleidingen tegelijk

### Beleid

ROC Tilburg schrijft geen deelnemers gelijktijdig in op meerdere opleidingen over verschillende crebo's (crebo: centraal register beroepsonderwijs).

beroepsonderwijs). In die gevallen waar deelnemers gelijktijdig worden ingeschreven op meerdere opleidingen binnen hetzelfde crebo met verschillende uitstroom differentiaties, wordt slechts 1 inschrijving als bekostigd uitgewisseld met het ministerie van OCW.

### Beheersmaatregel

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

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

## Thema 6

### De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven:

Het mag niet voorkomen dat een deelnemer is ingeschreven voor een in het Centraal Register Beroepsonderwijs (CREBO) geregistreerde opleiding, terwijl deze een andere opleiding (al dan niet in het register opgenomen) volgt.

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

### SUBTHEMA: HELDERHEID

Deelnemers volgen een andere opleiding dan bij de inschrijving is vastgelegd in de onderwijsovereenkomst.

Specifieke groepen: vooral deelnemers uit risicogroepen die nog niet weten welke beroepsopleiding zal worden gevolgd en die worden ingeschreven in trajecten aan de onderkant van de kwalificatiestructuur. Het is voorgekomen dat deelnemers worden geplaatst in een opleiding met het hoogst mogelijke prijsniveau.

Diploma's worden uitgereikt op een lager niveau dan het hogere niveau waarvoor de deelnemer is ingeschreven.

Meerdere diploma's uitgereikt op hetzelfde niveau en diploma's op verschillend niveau.

Deelnemers stappen na enige tijd over op een andere opleiding of stapten tijdens het schooljaar over van een voltijds variant naar een deeltijd.

### BELEID

Bij ROC Tilburg worden deelnemers ingeschreven op de opleiding die zij volgen.

ROC Tilburg kent twee specifieke trajecten waarin deelnemers worden opgenomen die nog niet weten welke beroepsopleiding zal worden gevolgd.

1. Het Switch-traject een kort heroriëntatietraject in samenwerking met Route 35.

2. Het Hotprima-traject dit heroriëntatietraject zet ROC Tilburg in om Voortijdig Schoolverlaten zonder diploma te voorkomen.

Zoals bij thema 5 beschreven, worden deelnemers in sommige gevallen gelijktijdig ingeschreven op meerdere opleidingen binnen hetzelfde crebo met verschillende uitstroom differentiaties. Deze vorm komt enkel aan het einde van de opleiding voor waarbij altijd slechts 1 inschrijving als bekostigd wordt uitgewisseld met Bron.

### BEHEERSMAATREGEL

De deelnemer tekent de onderwijsovereenkomst waarop de te volgen opleiding met het daarbij behorende crebo staat vermeld, dit wordt met de aan- en afwezigheidsregistratie gecontroleerd.

1. Switch-traject  
Gedurende het traject blijven de deelnemers ingeschreven staan op de school en in de opleiding waar ze vandaan komen. Pas na het traject worden de deelnemers overgeschreven naar de nieuw te volgen opleiding binnen de huidige school of een nieuwe school.

2. Hotprima-traject  
Gedurende het traject blijven de deelnemers ingeschreven staan op de school en in de opleiding waar ze vandaan komen. Pas na het traject worden de deelnemers overgeschreven naar de nieuw te volgen opleiding binnen de huidige school of een nieuwe school.

De instelling controleert naast de controle op deelnemers die meerdere inschrijvingen tegelijkertijd actief hebben ook op uitgifte van meerdere diploma's bij dezelfde deelnemer.

Overstappen naar een andere opleiding wordt goedgekeurd door de betrokken directeur.

### BEVINDING

Deelnemers zijn ingeschreven op het juiste crebo.

1. Switch-traject  
In 2015 hebben 22 deelnemers deelgenomen aan het Switch traject.

2. Hotprima-traject  
In 2015 hebben 53 deelnemers het heroriëntatietraject Hotprima gevolgd.

Over het kalenderjaar 2015 zijn van de in totaal 3980 afgegeven diploma's er 27 afgegeven op een lager niveau dan waarvoor de deelnemer in eerste instantie stond ingeschreven.

In kalenderjaar 2015 heeft de instelling aan 17 deelnemers meerdere diploma's uitgereikt.

De onderstaande tabel "ommezwaaiers" is een overzicht van de deelnemers die gedurende het schooljaar naar een andere opleiding zijn overgestapt of die van leerweg zijn gewijzigd.

OMMEZWAAIERS														
VANUIT LEERWEG	OPLEIDING		ANDERS					GELIJK					TOTAAL	
	NIVEAU	GELIJK	HOGER		LAGER			GELIJK		HOGER		HOGER	LAGER	GELIJK
LEERWEG	LEERWEG	BBL-BOL	BOL-BBL	GELIJK	BOL-BBL	GELIJK	BBL-BOL	BOL-BBL	GELIJK	BBL-BOL	BOL-BBL	BOL-BBL	GELIJK	GELIJK
BBL	gestart vanaf 1-8-2014	2015/01				2				1				3
		2015/02			2		2			1	1			4
		2015/03					4			1	2			7
	gestart vanaf 1-8-2015	2015/04					1			1				2
		2015/05									1			1
		2015/06								3				3
gestart vanaf 1-8-2015	2015/08								5	1			6	
	2015/09					3			1	1			5	
	2015/10									1			1	
	2015/11										1		1	
	2015/12								1	1			2	
<b>Totaal BBL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 34</b>
BOL	gestart vanaf 1-8-2014	2015/01				1	2			1	2			6
		2015/02					1			9	1		3	14
		2015/03								1				1
		2015/04						10			4	2		16
		2015/05									2	1		3
	gestart vanaf 1-8-2015	2015/06					3		1	2				6
		2015/08				1	4		1	2		5		13
		2015/09					6			6	1		7	20
		2015/10				1								1
		2015/11				1				2		2		6
2015/12						1		1		1		4		
<b>Totaal BOL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>0 98</b>

## Thema 7

### Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven:

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

### Beleid

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

### Beheersmaatregel

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

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

## Thema 8

### Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland:

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

### Beleid

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

### Beheersmaatregel

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

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

## 6. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

### 6.1 ONDERWIJSINHOUDELIJKE ONTWIKKELINGEN

#### Schakelcollege

Het Schakelcollege heeft door geopolitieke omstandigheden te maken met een snelle toename van leerlingen. Naast het bieden van goed onderwijs, zodat de leerlingen aan kunnen sluiten bij het regulier onderwijs, is het een uitdaging voor het Schakelcollege om de collega VO-scholen in de regio te informeren over de studie voortgang van de leerlingen. Hiervoor worden doorstroomprofielen ontwikkeld.

#### VMBO

In het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de verdere implementatie van de vernieuwde onderwijs- en examenprogramma. Met als doel zo een breed, aantrekkelijk, betaalbaar en duurzaam opleidingsaanbod te realiseren. Met dat aanbod kunnen de scholen zich profileren in de regio en doorlopende leerlijnen met ROC Tilburg inrichten.

#### Vakcollege

De doorontwikkeling van het onderwijsaanbod naar een doorgaand onderwijsaanbod in samenwerking met het MBO. Daarnaast heeft de nieuwe directeur van het Vakcollege het afgelopen jaar ingezet op het verder operationaliseren van de missie en visie in voorbereiding op de aanstaande verhuizing naar de onderwijscampus Stappegoor.

#### Frater van Gemert

In 2015 is uitvoering gegeven aan een verbetertraject om de betaalbaarheid van het onderwijs voor deze specifieke doelgroep te realiseren, dit loopt door in 2016. Ten aanzien van de positionering van de Frater van Gemertschool als voorziening in de regio van het Samenwerkingsverband is gestart met een heroriëntatie op de arrangementsopdracht voor HAVO onderwijs aan leerlingen met een ondersteuningsbehoefte voorkomend uit ASS problematiek.

#### Entreecollege

In het kader van het Programma Focus op Vakmanschap is in 2015 de transitie gemaakt van AKA naar Entree-opleidingen. Dit betekent een gewijzigde intake-procedure op basis van gewijzigde toelatingscriteria en werkafspraken rondom het bindend studieadvies. Tevens een herijking van de positionering van de Entree-opleidingen met een daarbij behorende doelgroep bepaling. Het onderwijs en de begeleiding is afgestemd op de onderscheiden doelgroepen. In samenwerking met Gemeente Tilburg is geïnvesteerd in arbeidstoeleiding door middel van twee pilots.

#### VAVO

Ontwikkelingen in het VO met betrekking tot de maatwerkdiploma's vragen van het VAVO om te verkennen wat dit voor kansen of bedreigingen met zich mee brengt. In 2015 heeft een inspectiebezoek bij het VAVO plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een verbeterplan wat uitvoering krijgt in 2016.

#### MBO

##### Focus op vakmanschap (ontwikkelen Beleid)

De uitvoering van het actieplan MBO Focus op Vakmanschap is in Tilburg beleidsrijk en integraal vorm gegeven. In 2015 zijn de beleidsplannen met betrekking tot de diverse thema's binnen Focus op Vakmanschap ontwikkeld. De programmalijnen: entreeopleidingen, doelmatigheid, onderwijs, professionalisering en bedrijfsvoering zijn verder uitgewerkt in beleidsdocumenten. Daarnaast is in 2015 het implementatieplan FOV voorbereid. In 2016 wordt hieraan uitvoering gegeven. De intensivering en verkorting is reeds gerealiseerd en conform wetgeving vormgegeven.

#### Nieuwe kwalificatiedossiers en de keuzedelen

Binnen de programmalijn onderwijs van Focus op Vakmanschap zijn de beleidsdocumenten opgenomen waarin is vastgelegd hoe met het basisdeel, beroepsdeel en keuzedeel wordt omgegaan. Alle opleidingsontwerpers zijn in 2015 geschoold in het ontwikkelen van onderwijs conform de nieuwe kwalificatiedossiers. De kaderdocumenten zijn vastgesteld door het College van Bestuur. Door de onderwijsteams wordt de inhoud van de keuzedelen verder vormgegeven in samenspraak met het omliggende werkveld.

#### Kwaliteitsafspraken

Als vervolg op het gesloten bestuursakkoord heeft de Minister van OC en W met het College van Bestuur kwaliteitsafspraken gemaakt voor de periode 2015 tot en met 2018. De afspraken hebben betrekking op de volgende thema's: Beroepspraktijkvorming, Jongeren in een Kwetsbare Positie/VSV, Professionalisering, Taal en Rekenen, Studiewaarde, Duurzaam verbeteren en Excellentie. Voor elk thema zijn doelen geformuleerd voor de komende jaren. In 2015 is gestart met de concretisering en implementatie van de gemaakte afspraken.

#### Leven lang leren

Ongeveer de helft van de deelnemerspopulatie van ROC Tilburg bestaat uit deelnemers aan bbl-opleidingen. De afgelopen jaren heeft het deelnemersaantal in de bbl-opleidingen onder druk gestaan door veranderingen in wet- en regelgeving, fiscale voordelen voor bedrijven met bbl-deelnemers in dienst en de economische crisis. Deze ontwikkeling was aanleiding om in 2015 een analyse te maken met als doel een toekomstbestendig onderwijsmodel te ontwikkelen in samenwerking met bedrijven en instellingen. In 2016 wordt binnen ROC Tilburg verder gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van dit onderwijsmodel voor werkenden in het kader van een leven lang leren.

#### Passend Onderwijs

Passend Onderwijs is in 2015 vormgegeven zoals beschreven in het Beleidsdocument Passend Onderwijs. De geboden begeleidingsarrangementen worden aangeboden op basis van de systematiek van indicatiestelling vanuit ondersteuningsbehoeften (IVO). Naast ondersteuning in het primaire proces door inzet van coaches en ambulante begeleiders is er voor deelnemers die individuele ondersteuning nodig hebben een addendum als bijlage bij de OOK opgesteld. Het Addendum beschrijft met welk plan de ondersteuning gedurende een schooljaar voor een student wordt geboden.

#### Educatie

Per 1 januari 2015 is de verplichte winkelening van Gemeente Tilburg voor de besteding van het gehele budget voor educatie bij ROC's vervallen. Landelijk is afgesproken dat de besteding stapsgewijs wordt afgebouwd tot 2018. Met Gemeente Tilburg en de regio Gemeenten is overeengekomen dat 75% van het beschikbare budget in 2015 jaarlijks nog tot 2018 wordt besteed bij ROC Tilburg. Voor de komende jaren betekent dit een heroriëntatie op de huidige activiteiten van Educatie in relatie tot de drie decentralisaties binnen het sociale domein en de veranderende opleidingsbehoeften van gemeenten hierin in het kader van participatie naar werk. Het doel voor Educatie is het ontwikkelen van een betaalbaar en duurzaam aanbod voor de regio dat aansluit bij de behoefte van Gemeente

## 6.2 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

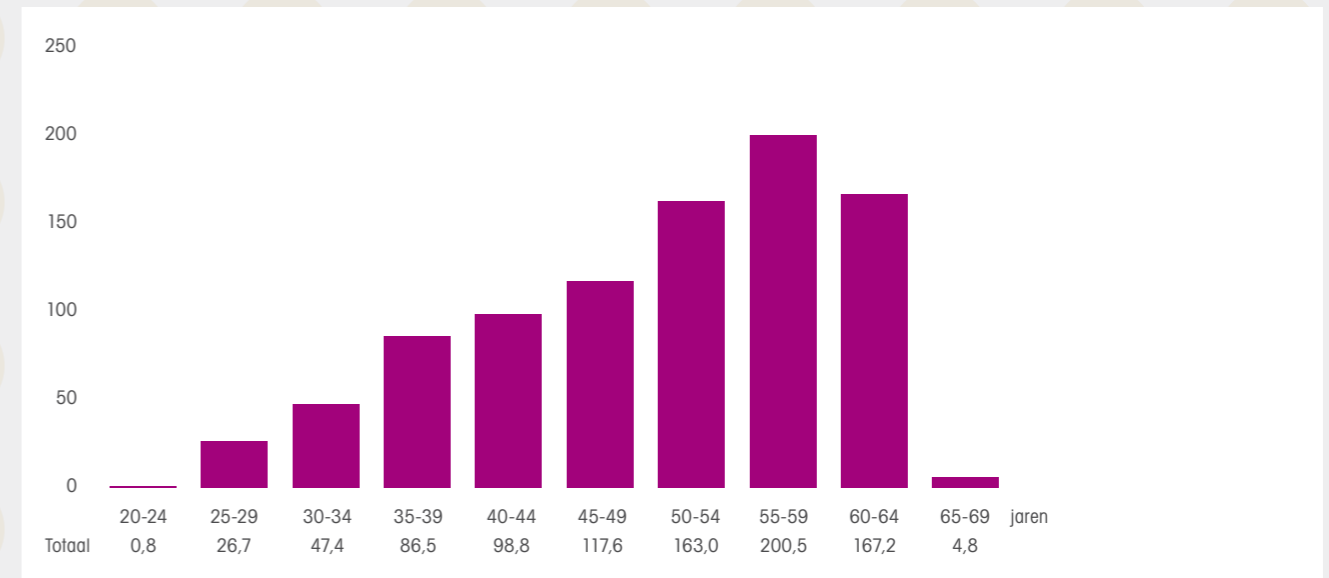
De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg over 2012-2017, gebaseerd op de deelnemersontwikkeling.

JAAR	AANTAL FTE ONDERWIJSGROEP TILBURG
2013	1053,8
2014	1038,7
2015	1055,8
2016	969,93
2017	940,59
2018	940,59

*De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg over 2013-2018 gebaseerd op de vastgestelde begroting 2016.*

Onderwijsgroep Tilburg verwacht van de medewerkers flexibiliteit en mobiliteit. Om de werkgelegenheid van vaste medewerkers te behouden, wordt sinds 2010 gewerkt met een mobiliteitsplan. Door interne mobiliteit te organiseren kunnen bovenformatieve medewerkers intern worden herplaatst. Het mobiliteitsplan wordt regelmatig geactualiseerd en de mobiliteitscommissie komt elke drie weken bij elkaar. In het schooljaar 2014-2015 zijn bovenformatieve medewerkers van de School voor Onderwijs en Kinderopvang en de Frater van Gemertschool binnen Onderwijsgroep Tilburg herplaatst. Het mobiliteitsplan en de mobiliteitscommissie blijven een belangrijke rol spelen bij de interne mobiliteit en bovenformativiteit. Wij hebben voldoende werkgelegenheid voor de (vaste) medewerkers, maar de functies en vakbekwaamheden of werkplekken kunnen fluctueren. Ook de komende jaren -2016 en 2017- blijft interne mobiliteit noodzakelijk vanwege de taakstellingen bij zowel de scholen, als de afdelingen binnen BMO. Daarnaast noodzaken demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt tot flexibiliteit en alertheid. Onderwijsgroep Tilburg moet zijn personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief verder inzichtelijk maken en analyseren, om tijdig en adequaat te kunnen reageren.

Leeftijdsopbouw medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg in fte per maart 2016



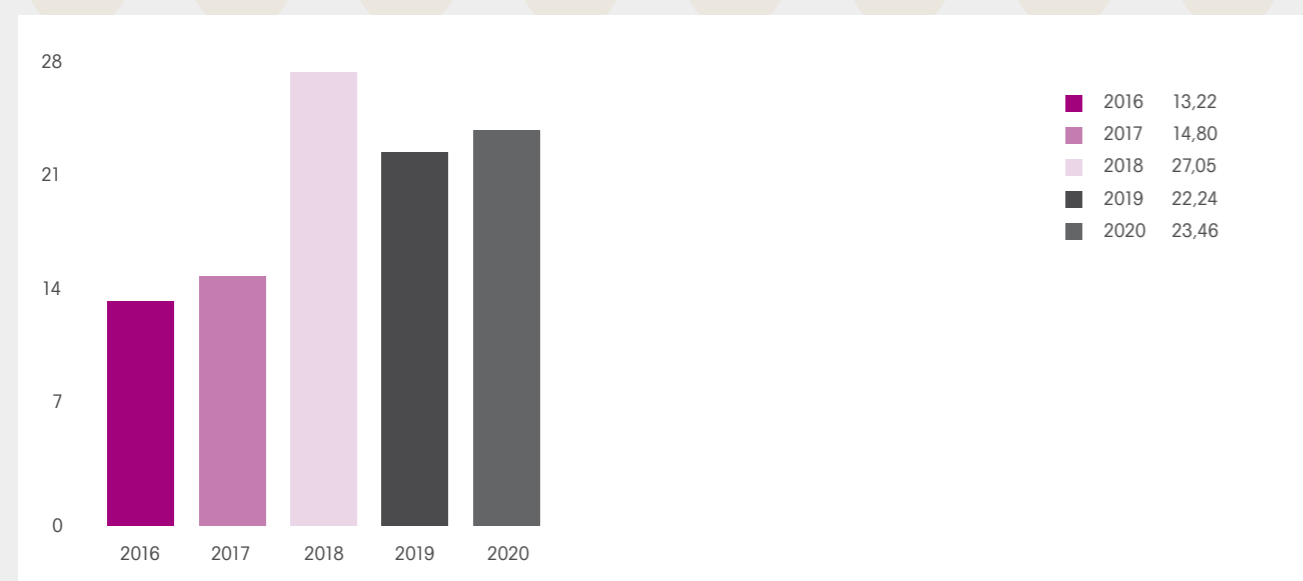
In de strategische HR-agenda 2014-2016 heeft strategische personeelsplanning daarom een prominente rol gekregen. Voorgaande jaren hebben wij geïnvesteerd in het ontsluiten van kwantitatieve en kwalitatieve personeelsgegevens voor het management en nu zijn managementrapportages met kwantitatieve en kwalitatieve analyses van de formatie beschikbaar. In 2014 is strategische personeelsplanning aan de orde geweest op de managementconferentie van Onderwijsgroep Tilburg en is het proces om te komen tot een strategische personeelsplanning gestart. De scholen en de afdelingen BMO hebben een eerste analyse gemaakt waar zij nu staan en een voorzichtige doorkijk gemaakt naar de middellange termijn. Bij het maken van de analyse van het verschil 'fit of gap' helpt de per 1 augustus 2015 nieuw geïmplementeerde functionerings- en beoordelingscyclus in het sturen naar de gewenste situatie. Voor het maken van de vervolgstappen is het nodig dat er zicht is op de lange termijn ontwikkelingen

binnen het onderwijs en op het toekomstbeeld en de beleidskeuzes van de organisatie. Vervolgens maken de afzonderlijke scholen en afdelingen de vertaalslag naar benodigde kwalitatieve en kwantitatieve bezetting op de langere termijn. Om de te maken keuzes breder te onderbouwen worden de gebruikelijke kengetallen aangevuld. In 2016 willen wij komen tot een kwalitatief meerjarenperspectief, dat ons helpt om zicht te krijgen op de inzetbaarheid en beschikbaarheid van personeel. De strategische personeelsplanning wordt verankerd binnen onze de planning-, control- en verantwoordingscyclus zodat het onder de aandacht blijft.

Een flexibele schil van 12,5% is noodzakelijk voor een verantwoord onderwijskundig aanbod. De flexibele schil bestaat uit de tijdelijke formatie en de flexibele formatie. Binnen de flexibele schil van 12,5% wordt een budget voor vervanging onderscheiden van 2,5%. Onder de vaste formatie verstaan wij alle arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Onder de tijdelijke formatie verstaan wij alle arbeidsovereenkomsten voor

bepaalde tijd en alle uitbreidingen voor bepaalde tijd. Onder de flexibele formatie worden inhuur en uitzendarbeid verstaan. Hiervan maken wij incidenteel gebruik. Alleen bij NCvB Bedrijfsopleidingen wordt vanwege het risicoprofiel voor de onderwijsuitvoering structureel gebruik gemaakt van inhuur. De flexibele schil staat elk jaar onder druk vanwege de bovenformativiteit. Eerst proberen wij door het beëindigen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten en natuurlijk verloop (uitstroom door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd) de omvang van de bovenformativiteit te verkleinen, vóór wij vaste medewerkers herplaatsen. De formatieoverzichten laten zien dat de omvang van de flexibele schil op organisatieniveau ongeveer 12% bedraagt. Tot en met 2020 stroomt er, op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, 100 fte uit. Deze uitstroom vindt voor 70% plaats binnen het onderwijs, waarbij het jaar 2018 een piek laat zien. Vooruitlopend op deze ontwikkeling moet de strategische personeelsplanning aangeven hoe wij de kennis van deze medewerkers gaan borgen.

Uitstroom in fte door bereiken pensioengerechtigde leeftijd in 2016-2020



Voorgaande jaren hebben wij voor het eerst een verzuimdoel gesteld. Daarbij hebben wij veel aandacht geschonken aan het verzuim- en reïntegratiebeleid en de rol van het management bij de begeleiding van verzuimende medewerkers. Dit heeft tot een daling van het verzuimpercentage geleid met als doel om dit vervolgens te

bestendigen. Het is helaas niet gelukt om de daling van het ziekteverzuim te bestendigen. De lichte verhoging werd veroorzaakt door moeilijk tot niet te beïnvloeden verzuim van langdurig zieken. Inmiddels is in 2013 het resultaat van het verzuimbeleid en de keuze voor de zogeheten maatwerkregeling zichtbaar geworden door een verlaging

van het percentage naar 4,7%. Het verzuimpercentage voor 2014 en 2015 is uitgekomen op 5,5% en 5,6%. Het terugdringen van het ziekteverzuim blijft een belangrijke doelstelling in 2016 maar ook duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers is een belangrijk thema binnen de organisatie.

## A. GEGEVENSSET

### A1 KENGETALLEN

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

LEERLINGENAANTALLEN	2015	2016	2017	2018
<b>FTE</b>				
Voortgezet onderwijs	1.776	1.775	1.725	1.700
Middelbaarberoepsopleiding	9.739	10.039	10.139	10.240
Educatie	560	591	619	643
Vavo	364	370	356	341
<b>totaal</b>	<b>12.439</b>	<b>12.775</b>	<b>12.839</b>	<b>12.924</b>

PERSENELE BEZETTING	2015	2016	2017	2018
<b>FTE</b>				
Management / Directie	34,65	31,83	30,87	30,87
Onderwijzend Personeel	770,43	707,78	686,37	686,37
Overige medewerkers	250,72	230,32	223,35	223,35
<b>totaal</b>	<b>1055,8</b>	<b>969,93</b>	<b>940,59</b>	<b>940,59</b>

*Belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot de leerlingenaantallen is ons streven om de deelnemersaantallen mbo jaarlijks met 1% toe te laten nemen. Bij een gelijkblijvend landelijk totaal neemt ons aandeel in de rijksbijdrage hierdoor toe.*

*Voor wat betreft de personele bezetting leidt de geplande allocatieverlaging tot een lagere formatie. Deze verlaging van de formatie is in bovenstaande tabel verwerkt.*



## A2 BALANS ONDERWIJSGROEP TILBURG

Navolgend is de meerjarenbegroting weergegeven.

BALANS	2015	2016	2017	2018
bedragen * € 1.000				
<b>Activa</b>				
Immateriële vaste activa	560	246	130	65
Materiële vaste activa	46.144	47.990	53.982	52.922
<b>Vlottende activa</b>				
Vorderingen	2.207	2.207	2.207	2.207
Liquide middelen	22.679	18.444	8.527	8.079
<b>totaal activa</b>	<b>71.590</b>	<b>68.887</b>	<b>64.846</b>	<b>63.273</b>
<b>Passiva</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	32.742	33.533	33.664	33.836
Bestemmingsreserve	10.639	10.638	10.638	10.638
Overige reserve / fondsen	133	133	133	133
<b>Voorzieningen</b>	<b>9.947</b>	<b>6.485</b>	<b>3.291</b>	<b>1.699</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>2.757</b>	<b>2.039</b>	<b>1.887</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>15.372</b>	<b>16.058</b>	<b>15.233</b>	<b>16.967</b>
<b>totaal passiva</b>	<b>71.590</b>	<b>68.887</b>	<b>64.846</b>	<b>63.273</b>

## A2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN ONDERWIJSGROEP TILBURG

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

STAAT VAN BATEN EN LASTEN	2015	2016	2017	2018
bedragen * € 1.000				
Rijksbijdragen	100.173	93.789	91.570	91.261
Overige overheidsbijdrage en subsidies	908	988	988	988
College-, cursus- en lesgelden	2.024	1.690	1.690	1.690
Baten werk in opdracht van derden	1.209	1.212	1.212	1.212
Overige baten	4.377	5.013	5.013	5.013
<b>Baten Totaal</b>	<b>108.691</b>	<b>102.691</b>	<b>100.473</b>	<b>100.164</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	88.164	82.471	78.830	78.380
Afschrijvingen	4.070	3.695	4.125	4.395
Huisvestingslasten	5.384	4.475	6.305	6.305
Overige lasten	11.358	11.174	10.964	10.794
<b>Lasten Totaal</b>	<b>108.977</b>	<b>101.815</b>	<b>100.224</b>	<b>99.874</b>
Saldo Baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-286	877	249	290
Saldo buitengewone baten en lasten	-183	-118	-118	-118
<b>Resultaat</b>	<b>-469</b>	<b>759</b>	<b>131</b>	<b>172</b>

De baten in de vorm van rijksbijdragen laten een negatief beeld zien wegens verdere flexibilisering van de rijksbijdragen en de vernieuwde bekostiging van het VO. Door een toenemend aandeel in de rijksbijdragen door hogere deelnemers-aantallen willen wij dit deels ondervangen. Daarnaast leidt een aangepaste allocatie tot een verlaging van de formatie waardoor de realisatie van de loonkosten lager zal uitvallen. Verder zetten wij in op beter onderwijs en een doelmatige inzet van middelen, onder meer door procesgericht werken op basis van de lean-methodiek.

Met de ingebruikname van de nieuwbouw voor het Vakcollege in 2017 worden met ingang van 2018 twee panden opgeheven (Gershwinstraat en Reitse Hoevestraat 12). De investering à 7,5 miljoen en de aanpassing van de lasten is meegenomen in deze meerjarenbegroting. De geplande investeringen financieren wij volledig uit eigen middelen en de lopende leningen worden op het meest natuurlijke momenten vervroegd afgelost.

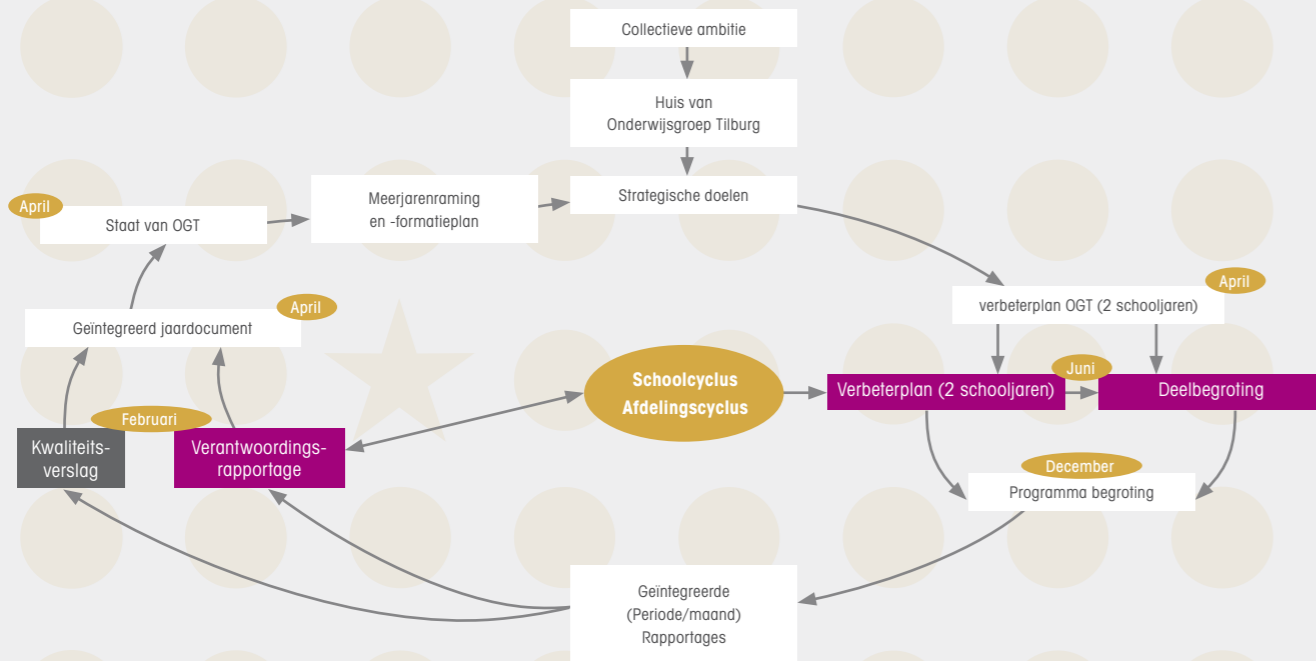
Vanaf 2016 is OGT voornemens om over te gaan naar de componentenmethode. Als gevolg hiervan heeft OGT in 2015 een kritische analyse uitgevoerd op de klimaat- onderhandelingen en het onderhoudsplan. Ten einde een betere weergave te geven van het daadwerkelijke verloop van groot onderhoud heeft een opschoonactie

plaatsgevonden. Daarbij is een verhoging van de maatstaf klein/groot onderhoud doorgevoerd en heeft een herziening van de prioritering van de onderhoudsagenda plaatsgevonden. Tot slot heeft een vrijval plaatsgevonden van het meerjarig onderhoud wat gepland was voor de twee panden die in de nabije toekomst buiten gebruik worden gesteld. Voor de afschrijvingskosten en kosten voor onderhoud inventaris is de begroting vanaf 2016 aangepast. Als middel voor het realiseren van de allocatieverlaging is een nieuwe voorziening in het leven geroepen, 'Maatwerk 60+'. Deze voorziening is opgezet ter bevordering van de afvloeiing van 60-plussers. Aan deze voorziening is 6,4 miljoen toegevoegd en de onttrekking vindt plaats vanaf augustus 2017.

## B. OVERIGE RAPPORTAGES

# B1. RAPPORTAGE AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

## DE PLANNING-, CONTROL- EN VERANTWOORDINGSCYCLUS



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

### Grip met passie

Onderwijsgroep Tilburg hanteert de planning-, control en verantwoordingscyclus niet rigide. Wij willen sturing en verantwoording zo inrichten, dat wij de vervreemding en bureaucrativering vermijden die dat in vergelijkbare

organisaties heeft opgeleverd. Planning en control steunen op het uitgangspunt dat mensen liever iets goed doen dan fout. Wij vertrouwen erop dat onze gepassioneerde onderwijsmensen hun vak naar behoren willen uitoefenen.

### Programmabegroting

De programmabegroting van Onderwijsgroep Tilburg bestaat uit:

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

### Risicomanagement

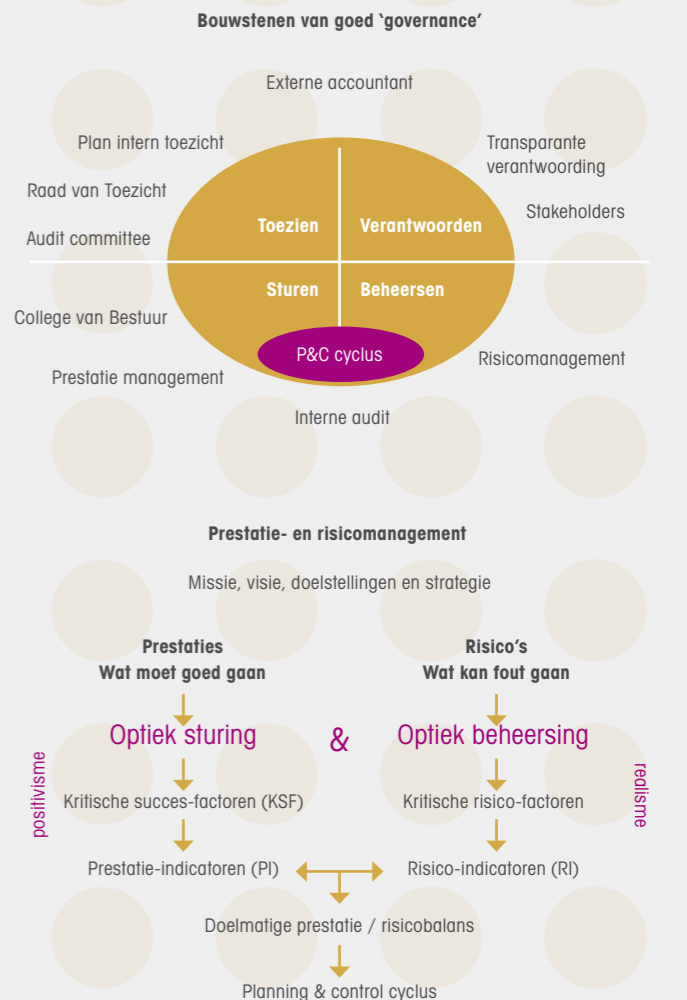
Onderwijsgroep Tilburg opereert in een dynamische en complexe omgeving en dit brengt risico's met zich mee. Het risicoprofiel stijgt door de vele veranderingen. Onderwijsgroep Tilburg hanteert als leidraad voor goed bestuur de Governance-code BVE. Risicomanagement vormt een belangrijke bouwsteen van goed bestuur zoals blijkt uit de figuur hiernaast.

### Prestatiemanagement en integraal risicomanagement

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

Wij hebben gekozen voor een duidelijke scheiding van de activiteiten die behoren tot het primair proces (de onderwijsactiviteiten en de innovatie) en de secundaire processen (diensten, management en voorzieningen). Zo blijven wij scherp op een gezonde verdeling van middelen tussen onderwijs en diensten. De programmabegroting komt voort uit beleidsdocumenten, wet- en regelgeving en in- en externe gesprekken: zo komen wij tot een goede mix van doelstellingen. Bij elk programma hoort een programma-eigenaar die de voortgang realiseert en zich hiervoor verantwoordt. De schooldirecteuren zijn hier ook nadrukkelijk bij betrokken.

De externe verantwoording wordt zo relatief eenvoudig. Immers, wat wij wilden bereiken in 2015, hoe wij dat wilden doen en wat het mocht kosten is vastgelegd. De leidraad is: hebben wij bereikt wat we wilden bereiken, hoe hebben wij dat gedaan en hoeveel heeft dat gekost. De beantwoording van deze vragen leidt uiteindelijk tot het oordeel van het College van Bestuur.



## Risicobeheersing

Onderwijsgroep Tilburg onderscheidt naast financiële en strategische risico's, operationele risico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit externe ontwikkelingen of uit de interne bedrijfsvoering. Echter, niet alle risico's zijn relevant. Het gaat alleen om die risico's die het behalen van de doelen bedreigen, oftewel: risico's die er toe doen. Wij willen de risico's vooraf managen en niet achteraf reageren.

Wij spreken dan ook van integraal risicomanagement, waarbij het managen van risico's wordt geïntegreerd met het realiseren van de organisatiedoelen. Integraal risicomanagement betekent dat de risico's worden beoordeeld, beheerst en bewaakt als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Dit is de verantwoordelijkheid van het management.

## Plannen voor de toekomst

1. Wij versterken het signalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze individuele medewerkers door middel van het lean-gedachtegoed, in het kader van 'elke dag een beetje beter'.
2. Wij gaan een verschuiving realiseren van interne controle naar interne beheersing, zodat (onderwijs-)resultaten voorspelbaar worden.
3. Wij gaan onderzoeken hoe wij naast het borgen van de kwaliteitszorg de kwaliteitscontrol kunnen versterken. Het doel is om op basis van prestatie indicatoren de grip op de onderwijskwaliteit te vergroten.
4. Wij gaan het risicobeheersingssysteem op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau herzien (met verwijzing naar de navolgende risicoparagraaf).

### DOEL

Wij hebben onze visie op interne (risico)beheersing opnieuw bekeken.

Het ontwikkelen van een 'in control framework' voor het onderwijs en bedrijfsvoering om bij te dragen aan continu verbeteren.

Wij willen het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van de individuele medewerkers versterken.

Wij willen een verschuiving realiseren van interne controle naar interne beheersing, zodat (onderwijs)resultaten voorspelbaar worden.

### BEREIKT

In het kader van de collectieve ambitie van de Onderwijsgroep Tilburg hebben wij in 2015 gekeken op welke (vernieuwende) wijze interne beheersing ondersteunend kan zijn. In een visiedocument hebben wij de koppeling gelegd tussen de traditionele invalshoek van risicobeheersing en het bevorderen en benutten van kansen.

Het visiedocument is uitgewerkt in een excellentieraamwerk: een uitwerking van hoe wij dagelijks werken aan het beste onderwijs.

Op het merendeel van de organisatieonderdelen van de Onderwijsgroep Tilburg hebben in 2015 één of meerdere activiteiten plaatsgevonden afgeleid van het lean-gedachtegoed. Daarmee is het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze medewerkers gegroeid.

Het blijft een zoektocht om de toegevoegde waarde van interne beheersing goed onder het voetlicht te brengen.

### AANVULLENDE MAATREGELEN

In het licht van onze collectieve ambitie is het noodzakelijk om het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van de individuele medewerkers te blijven versterken.

Wij blijven hierover in gesprek met scholen en de ondersteunende diensten.

## B2: BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

### RISICOPARAGRAAF

#### 1. Nieuwe bekostigingsregime beroepsonderwijs

Het risicoprofiel van Onderwijsgroep Tilburg is in de afgelopen jaren (sterk) gestegen door veranderingen in de (onderwijs-)omgeving vooral als gevolg van het nieuwe bekostigingsregime voor het beroepsonderwijs. In de tweede helft van 2015 werd duidelijk dat ROC Tilburg de komende jaren geconfronteerd gaat worden met een structureel lagere bekostiging. In dezelfde periode staat de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur voor het mbo op de agenda. Deze combinatie van verhoogde (externe en interne) risicofactoren zorgt voor een forse opdracht.

Met als uitgangspunt 'het beste onderwijs van Nederland' is het voor de komende jaren noodzakelijk om strak te sturen op:

- Kwaliteitsverbetering;
- Het doelmatiger inzetten van de middelen;
- Het wegnemen van verspillingen middels procesgericht werken;
- Kostenefficiency;
- Het vergroten van de inkomsten c.q. het zorgen voor vervangende inkomsten.

#### Maatregelen

1. Het versterken van de kort cyclische sturing door maandelijks te anticiperen op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.
2. Het tweemaal per jaar herijken van het meerjarenbeleidsplan (inclusief de financiële meerjarenraming) zodat tijdig

kan worden bijgestuurd op de koersontwikkeling van de Onderwijsgroep Tilburg.

#### 2. Formatie

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

#### 3. Deelnemers

Ook de maatregelen waarmee ons aandeel van de rijksbijdrage toeneemt, het verhogen van het aantal deelnemers met jaarlijks 1% ten opzichte van het totaal van 2015, brengen zowel een operationeel als financieel risico met zich mee. Tevens is er sprake van samenhang met de maatregelen met betrekking tot de formatie die lastig te duiden is. Het financiële risico bevindt zich op het vlak van de

landelijke ontwikkelingen en de daadwerkelijke realisatie van de toename van het aantal deelnemers. Iedere fluctuatie in de hoogte van de totale landelijke rijksbijdrage, in het totaal aantal deelnemers landelijk en het aantal deelnemers OGT brengt een ander resultaat met zich mee. Het risico is gemiddeld, financieel is dit onvoldoende te duiden. Inzetten van goede marketing- en communicatiemiddelen kan zorgen voor het verlagen van dit risico. Bij het ontbreken van voldoende geschoold en kwalitatief goed personeel bestaat er een risico dat er met grotere groepen gewerkt moet worden dan wenselijk. Dit is een operationeel risico.

#### 4. Uitgaven

De Begroting 2016 is verlaagd door de financiering van de projecten Innovatie primair proces, Taal & rekenen en Duurzaam Verbeteren (lean) te stoppen per 1 augustus 2016. Alleen het project Innovatie primair proces stopt daadwerkelijk per 1 augustus 2016. De projecten Taal & Rekenen en Duurzaam verbeteren maken onderdeel uit van het Kwaliteitsplan 2015 -2018 en lopen door. Het risico bestaat dat het budget voor projecten niet voldoende is om onze ambitie waar te maken. Dit brengt zowel een financieel als operationeel een gemiddeld risico met zich mee. Door strak op alle lopende en nieuwe projecten te sturen en informatie met betrekking tot deze projecten goed inzichtelijk te maken, kan het risico worden beperkt.

Daarnaast is er een verlaging van de begroting voor materieel in programma 7 doorgevoerd. Er heeft nog geen overleg plaatsgevonden met betrekking tot het daadwerkelijk verdelen van deze verlaging. Communicatie hierover is noodzakelijk om het risico zoveel mogelijk te beperken.

#### 5. Huisvesting

Voor de nieuwbouw van het Vakcollege is de in 2013 opgestelde berekening gebruikt met een aanpassing van het investeringsbedrag. In 2016 wordt een nieuwe berekening opgesteld. Deze berekening kan zowel positief als negatief resultaat laten zien. Dit is een laag financieel risico.

De kosten voor onderhoud zijn hoger begroot door aanpassing van de dotatie en het uiteindelijk vervallen van de voorziening. Dit is gebaseerd op een zo zorgvuldig mogelijke berekening. De uitvoering kan anders uitpakken waardoor er zowel een voordeel als een nadeel kan ontstaan. Dit is een laag financieel risico.

Voor de investeringen groot onderhoud is een bedrag voor afschrijvingskosten meegenomen. Dit bedrag is gebaseerd op de gemiddelde investeringsbehoefte over de jaren 2016 – 2020 en een afschrijvingstermijn van 10 jaar. De investeringsbehoefte per jaar en de daadwerkelijke afschrijvingstermijn bepalen uiteindelijk het resultaat.

Dit kan zowel positief als negatief zijn. Dit is een laag financieel risico.

#### 6. Loonkostenstijging inclusief pensioenpremie

Het uitgangspunt voor de berekening van de loonkostenstijging inclusief pensioenpremie is een stijging met 1,25%. De compensatie van de rijksbijdrage à 0,45% blijft hierbij achter. Hierop is het uitgangspunt gehanteerd dat de organisatie dit zelf moet ondervangen en is er vanaf 2018 gerekend met een loonkostenstijging van 0,6%. Het niet realiseren van dit verlaagde percentage is een financieel gemiddeld risico.

#### Financieel afdekken van risico's

Het verhoogd risicoprofiel betekent dat de in het verleden opgebouwde algemene en bestemmingsreserves steeds belangrijker worden voor het afdekken van risico's.

Naast de algemene reserves onderscheiden wij onderstaande bestemmingsreserves:

- Personeel ten behoeve van de personele risico's / fricties;
- Allocatiebuffer ten behoeve van het financieringsrisico: de voorfinanciering in het geval van (substantiële) leerlingengroei;
- Innovatie ten behoeve van de risico's met betrekking tot de (verantwoording van) innovatie-activiteiten alsmede om noodzakelijke innovatie-activiteiten veilig te stellen;

- Onderwijs en ICT vanwege het risico dat de investeringen in ICT-toepassingen in het onderwijs zich niet helemaal terugverdienen; dit in afwijking van het vastgesteld beleid.

Daarnaast is een voorziening in het leven geroepen om de mobiliteit van de medewerkers te stimuleren.

## B3: RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

### Bestuur en Toezicht

Onderwijsgroep Tilburg heeft een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting en het bestuursreglement.

### Raad van Toezicht

In de wet: 'Goed bestuur, goed onderwijs' zijn de kaders opgenomen voor de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht.

#### De Raad van Toezicht heeft drie belangrijke taken:

1. Toezichthouder;
2. Het met raad terzijde staan van het College van Bestuur;
3. De rol van werkgever van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 vijf reguliere vergaderingen belegd. Hierin zijn aan de orde gekomen: de ontwikkeling van de vmbo-scholen, de onderwijsontwikkelingen in het middelbaar beroepsonderwijs, de kwaliteitsonderzoeken, de examinering, de huisvestingsvraagstukken, het HR-beleid en de financiële resultaten.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring afgegeven voor het Jaarverslag, de Jaarrekening en het Accountantsverslag over 2014, het Bestuursreglement, de Programmabegroting 2016 en de nieuwbouw van het Vakcollege Tilburg en heeft het Toezichtskader 2015 vastgesteld.

Het Toezichtskader 2015, waarin het spanningsveld tussen de besluitvorming door het College van Bestuur en het toezicht daarop is vastgelegd, is conform de branchecode Goed Bestuur MBO en biedt handvatten om de drie taken van de Raad van Toezicht nader in te vullen. De informatieverzameling voor het toezicht bestond uit zowel schriftelijke als mondelinge informatie van het College van Bestuur, de concerncontroller en externe partijen zoals de accountant, onderwijsinspectie etc. Daarnaast heeft informatieverzameling plaatsgevonden in gesprekken met de medezeggenschapsraden en mensen binnen de organisatie. Met het afleggen van schoolbezoeken legt de Raad verbinding met de praktijk op de scholen. De Raad heeft zich specifiek op de hoogte gesteld van de impact van regeringsmaatregelen op Onderwijsgroep Tilburg. Om een beter beeld te krijgen van het oordeel van de Inspectie heeft de Raad afgelopen jaar wederom de

contact-inspecteur uitgenodigd om toelichting te geven op de haar gerapporteerde bevindingen. Om professionalisering van de Raad verder te bewerkstelligen en een dialoog met meerdere geledingen uit de organisatie te voeren is een tweetal expertmeetings belegd. Hierbij is onder leiding van twee externe partijen ingegaan op de thema's arbeidsmarktproblematiek (dr. M. van der Meer) en professionalisme (prof. dr. G. Smid). De rol van sparringpartner en werkgever is vormgegeven door middel van zowel individuele als collectieve gesprekken met het College van Bestuur binnen en buiten reguliere vergadermomenten gedurende het jaar. De Raad is positief over het functioneren van het College van Bestuur en de richting van de ontwikkelingen conform het Huis en de kanteling in de organisatie.

## C. SAMENVATTEND

### Onderwijsgroep Tilburg blijvend financieel gezond.

In de tweede helft van 2015 is manifest geworden dat de inkomsten van de Onderwijsgroep Tilburg aanzienlijk zullen dalen. Dit betreft een structurele daling die met name wordt veroorzaakt door een afname in de subsidie voor het Middelbaar Beroepsonderwijs.

Tegelijkertijd staat de Onderwijsgroep Tilburg de komende jaren voor de uitdaging om de onderwijsontwikkelingen in alle sectoren:

initieel beroepsonderwijs (vmbo), middelbaar beroepsonderwijs (inclusief bedrijfsgericht opleiden) en funderend onderwijs tijdig te vertalen in een passend aanbod. Het betreft de transitie naar kwalitatief beter onderwijs.

Financieel gezien betekent dit dat wij tijdig moeten anticiperen op deze ontwikkelingen. Naast sturing op kwaliteitsverbetering van het onderwijs doen wij dit door het doelmatig

inzetten van middelen, het wegnemen van verspillingen door procesgericht werken en door het realiseren van vervangende inkomsten. De maatregelen zullen leiden tot ombuigingen en dat noopt ons om scherp aan de wind te zeilen. Door de noodzakelijke ombuigingen tijdig te realiseren, blijft Onderwijsgroep Tilburg een (financieel) gezonde instelling.

## KENGETALLEN 2015

### EXPLOITATIE NAAR SALDI

Het exploitatieresultaat bedraagt negatief 469.000 (begroot: positief 342.000) ten opzichte van positief 1.315.000 vorig jaar en kan als volgt worden geanalyseerd.

- Saldo bedrijfsvoering: Dit betreft het resultaat (baten minus lasten) uit gewone bedrijfsvoering van alle programma's met uitzondering van programma 8 (collectieve voorzieningen: personeel, huisvesting, inventaris en treasury).
- Saldo collectief personeel: Het saldo collectief personeel betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening personeel. De collectieve voorziening personeel voorziet in de bekostiging van niet of nauwelijks beïnvloedbare personele lasten als gevolg van collectieve wettelijke en CAO-verplichtingen alsmede van eigen beleid verplichtingen. Daarnaast worden de werkelijke netto loonkosten van de stichting verantwoord in het saldo collectief personeel.
- Saldo collectief huisvesting: Het saldo collectief huisvesting betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening huisvesting. De collectieve voorziening huisvesting voorziet in de financiering, exploitatie en onderhoud van de huisvesting van de totale stichting.
- Saldo collectief inventaris: Het saldo collectief inventaris betreft het resultaat (baten minus lasten) van de collectieve voorziening inventaris. De collectieve voorziening inventaris voorziet in de aanschaf en beheer alsmede inrichting van inventaris voor de totale stichting.
- Saldo treasury: Het saldo treasury betreft het resultaat (baten bekostiging minus allocatie en rentebaten minus rentelasten) van de collectieve voorziening treasury. De collectieve voorziening treasury voorziet met name in de interne allocatie van middelen.

SALDI	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	JEV 2015	REALISATIE 2014
Saldo Bedrijfsvoering	1.361.000	-66.000	-262.000	2.735.000
Saldo Collectief Personeel	-5.567.000	-	574.000	-673.000
Saldo Collectief Huisvesting	1.230.000	-	-345.000	150.000
Saldo Collectief Inventaris	231.000	-	220.000	-139.000
Saldo Treasury	2.276.000	408.000	2.453.000	-758.000
<b>Resultaat</b>	<b>-469.000</b>	<b>342.000</b>	<b>2.640.000</b>	<b>1.315.000</b>

#### Analyse realisatie ten opzichte van de begroting

### SALDO BEDRIJFSVOERING 1.427.000 (VERSCHIL REALISATIE T.O.V. BEGROTING)

Het saldo bedrijfsvoering wordt positief verklaard door:

- De bijdragen personeel zijn hoger dan begroot 614.000.
- De inzet van eigen personeel in Saldo Bedrijfsvoering is lager dan begroot 820.000.
- De dekking voor interne projecten (gefinancierd met eigen middelen) is hoger dan begroot 1.652.000.
- De dekking voor externe projecten (gefinancierd met externe middelen) is hoger dan begroot 766.000.
- De energiekosten (gas, water, licht) zijn lager dan begroot 174.000.

Het saldo bedrijfsvoering wordt negatief verklaard door:

- Er is meer geld uitgegeven aan personeel niet in loondienst dan begroot 1.897.000.
- De toegekende allocatie uit saldo treasury is lager dan begroot 227.000.
- De onderhoudskosten en –contracten zijn hoger dan begroot omdat jaarlijkse uitgaven van de voorziening onderhoud overgeboekt zijn van de voorziening naar de exploitatie 494.000.

### SALDO COLLECTIEF PERSONEEL (-5.567.000) (VERSCHIL REALISATIE T.O.V. BEGROTING)

Het saldo collectief personeel wordt positief verklaard door:

- Er zijn minder uitgaven eigen personeel 1.168.000.
- De mutaties m.b.t. de voorzieningen zijn hoger dan begroot 380.000.

Het saldo collectief personeel wordt negatief verklaard door:

- Het creëren van de voorziening mobiliteit 6.370.000.
- Er is minder inzet doorbelast naar saldo bedrijfsvoering 238.000.
- Er zijn meer scholingskosten dan begroot 277.000.
- Er is minder dekking voor interne projecten (met name Professionalisering) 223.000.

### SALDO COLLECTIEF HUISVESTING 1.230.000 (VERSCHIL REALISATIE T.O.V. BEGROTING)

Het saldo collectief huisvesting wordt positief verklaard door:

- De vrijval voorziening onderhoud i.v.m. het opnieuw beoordelen van het huisvestingsplan 1.700.000.

Het saldo collectief huisvesting wordt negatief verklaard door:

- Het boekverlies op afstoten van panden 170.000.
- Hogere afschrijvingskosten voor gebouwen 49.000.
- De pachtvergoeding van Markies catering is niet geboekt in Saldo collectief huisvesting maar in Saldo collectief inventaris 91.000.
- De baten voor verhuur van ruimtes zijn lager dan begroot 112.000.
- Het aandeel van Onderwijsgroep Tilburg in de dotatie voorziening onderhoud van het Reeshof College is niet begroot 48.000.

### SALDO COLLECTIEF INVENTARIS 231.000 (VERSCHIL REALISATIE T.O.V. BEGROTING)

Het saldo collectief inventaris wordt positief verklaard door:

- De afschrijvingskosten inventaris zijn lager dan begroot 138.000.
- De pachtvergoeding van Markies catering is begroot bij Saldo collectief huisvesting 91.000.

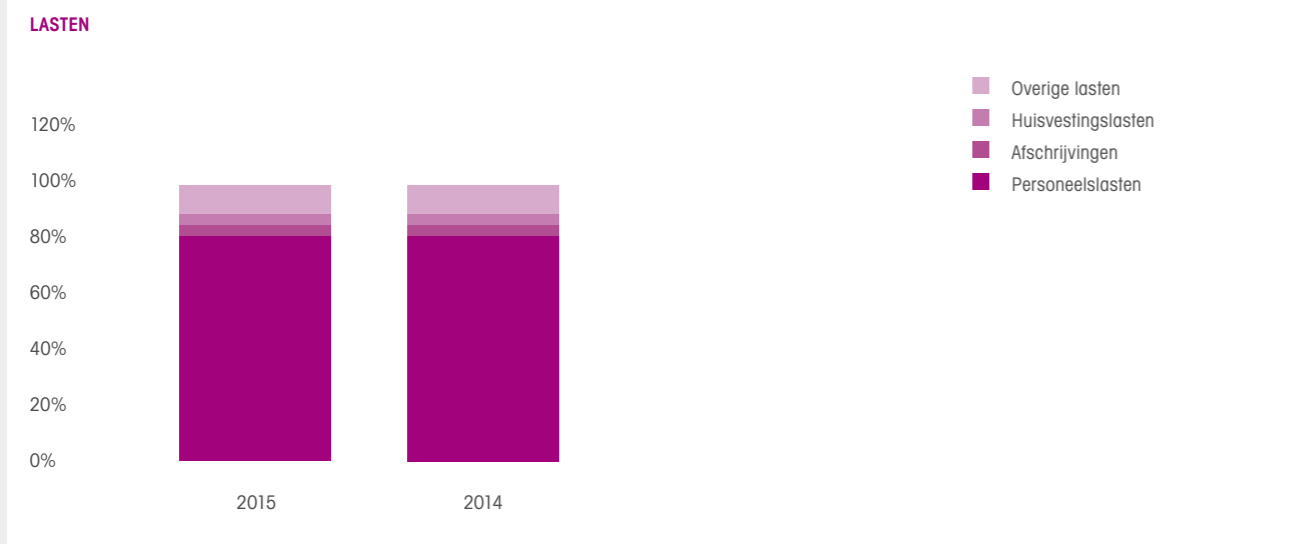
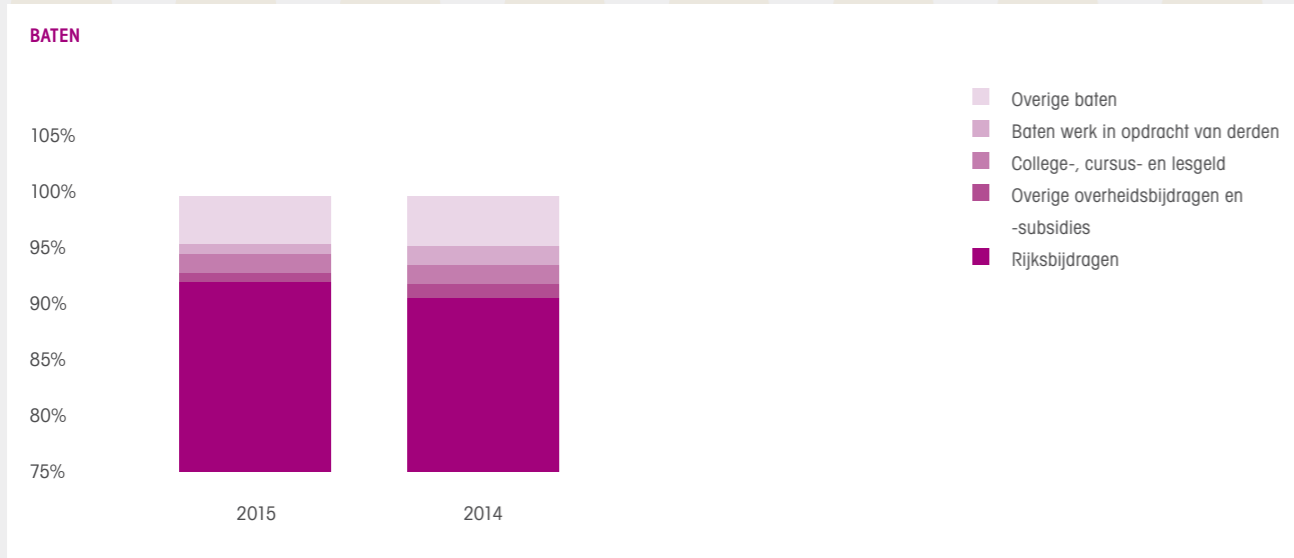
### SALDO TREASURY 1.868.000 (VERSCHIL REALISATIE T.O.V. BEGROTING)

Het saldo treasury wordt positief verklaard door:

- De lumpsum vergoeding BVE is hoger dan begroot 468.000.
- De bekostiging personeel VO is hoger dan begroot 593.000.
- De toekenningen Nieuwkomers en Vreemdelingen bij het VO zijn hoger dan begroot 670.000.
- Er is minder allocatie toegekend aan Saldo bedrijfsvoering 227.000.

## FINANCIËLE VERHOUDINGEN

De financiële verhoudingen van stichting Onderwijsgroep Tilburg uit de staat van baten en lasten 2015 en 2014 zijn onderstaand weergegeven.



## GECONSOLIDEERDE BALANS

De kasstromen over de jaren 2015 en 2014 kunnen als volgt worden weergegeven.

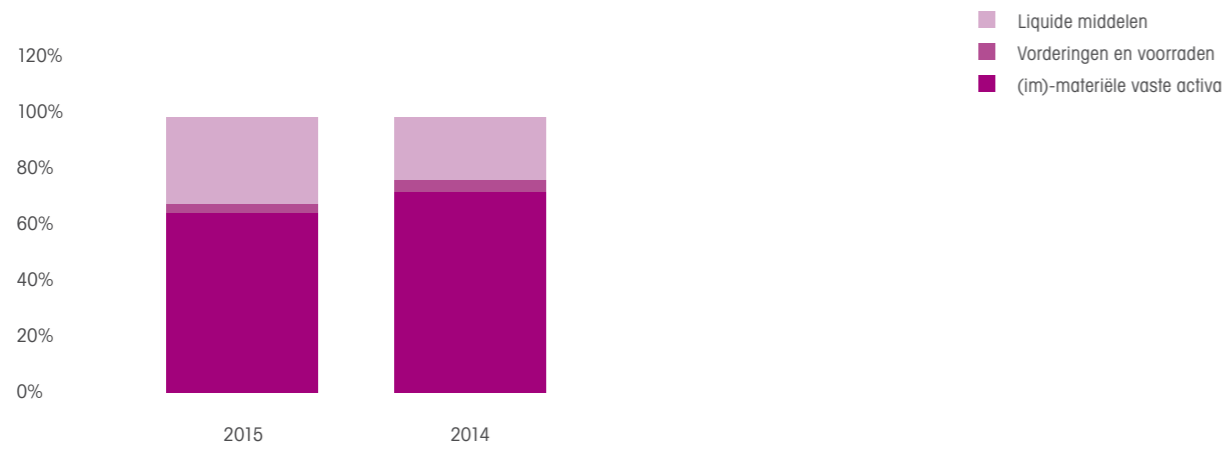
	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten	10.157.000	6.426.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.103.000	-2.845.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-4.554.000	-9.029.000
Overige balansmutaties	-74.000	-
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4.426.000</b>	<b>-5.448.000</b>

De balansverhoudingen van de instelling zijn ultimo 2015 en 2014 als volgt:

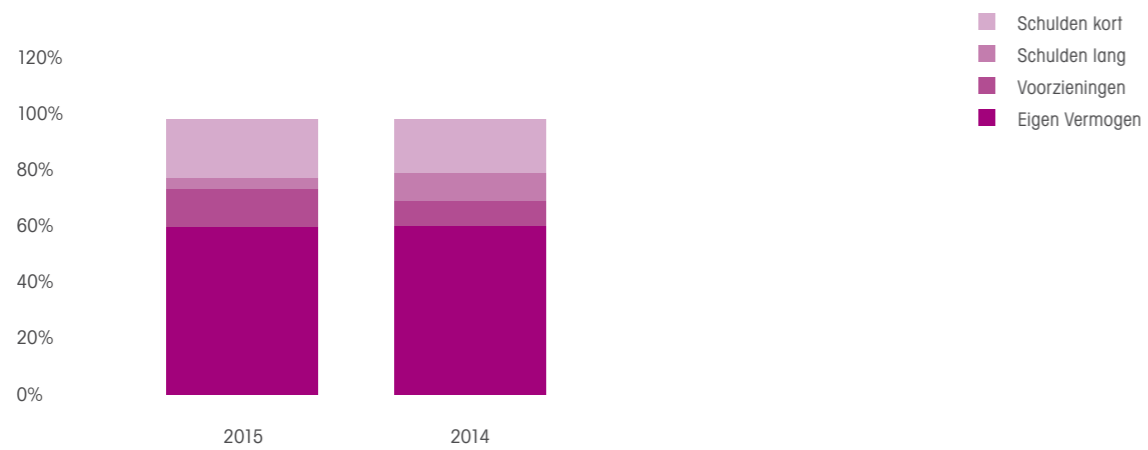
	2015	2014
Eigen Vermogen	43.514.000	44.316.000
Voorzieningen	9.947.000	5.300.000
Langlopende schulden	2.757.000	7.040.000
	<b>56.218.000</b>	<b>56.656.000</b>
Vastgelegd op lange termijn in vaste activa	46.704.000	50.024.000
<b>Financieringsoverschot</b>	<b>9.514.000</b>	<b>6.632.000</b>

De financiële kengetallen van stichting Onderwijsgroep Tilburg uit de balans ultimo 2015 en 2014 zijn onderstaand weergegeven.

#### ACTIVA ZIJDE BALANS



#### PASSIVA ZIJDE BALANS



## EIGEN VERMOGEN

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

	2015	2014
Eigen vermogen	43.514.000	44.316.000

*De solvabiliteitsverhouding bedraagt ultimo 2015 60,8% ten opzichte van ultimo 2014 62,0%.*



## BIJLAGE 1

### NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR 2015

Fred van der Westerlaken

**Voorzitter College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Secretaris/penningmeester Stichting Handelonderwijs Nederland
- Voorzitter SBB sectorkamer Handel
- Voorzitter kerngroep Platform Subsidies MBO Raad
- Voorzitter stuurgroep Economie, Onderwijs en Arbeidsmarkt
- Lid kerngroep Internationalisering MBO Raad
- Lid stuurgroep Leerwerkloket Midden-Brabant
- Secretaris/penningmeester Stichting Tilburg Fashion
- Lid bestuur Stichting Tilburgse Revue
- Lid bestuur Midpoint Brabant

Paula Sukel

**Lid College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Voorzitter Portvollo
- Lid bestuur SaMBO-ICT
- Lid Ledenraad SURF
- Lid Platform Edu-K

Carl Govers

**Lid College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Voorzitter Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO
- Lid Raad van Bestuur Stichting Maintenance Education Consortium
- Lid Raad van Toezicht RIBW Brabant
- Lid bestuur Savantis
- Lid sectorkamer Techniek en gebouwde omgeving

## BIJLAGE 2

### NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT 2015

Renk Roborgh

**Voorzitter Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Lid Raad van Toezicht Universiteit Maastricht
- Lid algemeen bestuur Netherlands Institute of International Relations (Clingendael)
- Lid Raad van Toezicht Scheepvaart en Transport College
- Bestuurslid Stichting Post-academische medische cursussen in Indonesië
- Lid Raad van Advies Leidse Onderwijsinstellingen
- Lid Raad van Toezicht Transnationale Universiteit Limburg (TUL)

Ugur Pekdemir

**Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

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

Henk Oderkerk

**Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Wnd. directeur Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW
- Voorzitter Brabants Expertisecentrum Socialer Ondernemen (BESO)
- Lid Bestuur Toeristisch Overleg Brabant (TOP)
- Lid Raad van Advies Bestuursacademie Nederland

Hanneke Doevendans

**Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Directeur Bouwbedrijf André Doevendans BV
- Voorzitter Bouwend Nederland afdeling Midden-Brabant
- Penningmeester bestuur Stichting Vrienden van het Nederlands Textielmuseum
- Lid bestuur Stichting mEATing
- Voorzitter Stichting Park
- Lid bestuur Tilburgs Ondersteuningsfonds
- Lid werkveldadviescommissie Avans Bouwtechnische Bedrijfskunde
- Lid bestuur Stichting Beheer Crematorium voor Tilburg e.o.
- Lid bestuur Stichting Straat

Sandra Franken

**Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

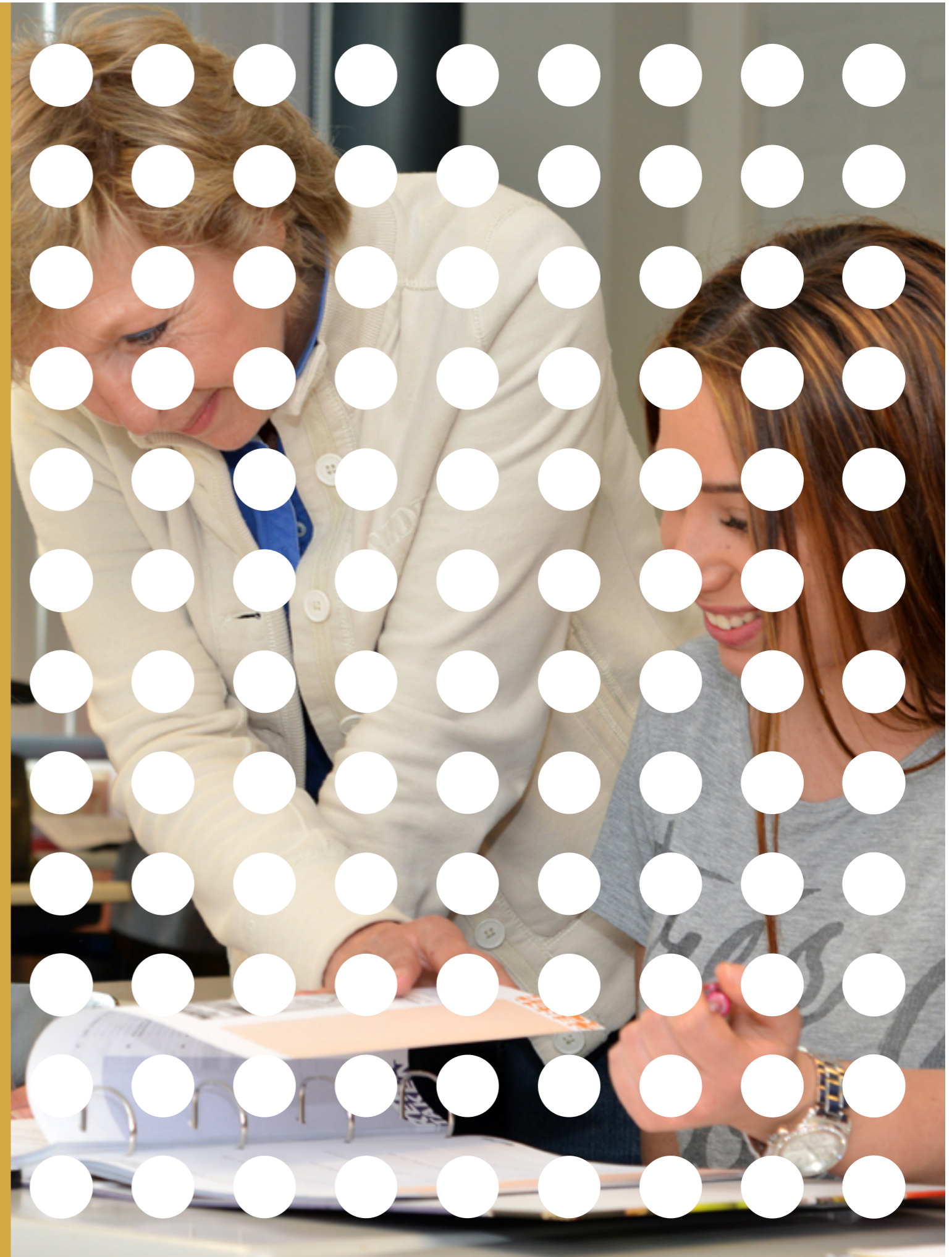
- Directeur Ackordera
- Lid Klachtencommissie GGZ Rivierduinen

Wil Houtzager

**Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg**

Daarnaast:

- Bestuurder Nextpoort B.V.
- Bestuurder Nextmove B.V.
- Partner NextHRM
- Bestuurslid The Hunger Project België
- GOOD Master bij de Stichting GOOD
- Gastdocent Strategisch HRM bij de Radboud Universiteit



# BIJLAGE 3

## ORGANOGRAM

