

Jaarverslag 2019



Inhoud

Jaarverslag 2019	0
Inhoud	1
DEEL 1 BESTUURSVERSLAG	5
1. BESCHOUWING COLLEGE VAN BESTUUR	5
2. PROFIEL VAN DE LEIJGRAAF	9
2.1 Over De Leijgraaf.....	9
2.2 Missie, visie en strategie van De Leijgraaf	9
2.3 Kerngegevens 2019 De Leijgraaf.....	12
2.3.1 Studenten.....	12
2.3.2 Medewerkers	13
2.3.3 Bedrijfsleven.....	14
2.4 Onderwijsresultaten.....	15
2.4.1 Diplomaresultaat en jaarresultaat.....	15
2.4.2 Voortijdig schoolverlaten (VSV).....	15
2.5 Financiën.....	16
2.5.1 Financiële kengetallen.....	16
2.5.2 Resultaat 2019	16
2.5.3 Treasury.....	17
3 BESTUUR, TOEZICHT, MEDEZEGGENSCHAP EN VERANTWOORDING.....	20
3.1 Bestuur.....	20
3.2 Helderheid.....	23
3.3 Toezicht.....	27
3.3.1 Raad van Toezicht	27
3.3.2 Onderwijsinspectie.....	29
3.4 Medezeggenschap	30
3.4.1 Ondernemingsraad	30
3.4.2 Studentenraad.....	32
3.5 Sturingsfilosofie	34
4 BELEIDSKADER EN BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2018	36
4.1 Kwaliteitsagenda 2019-2022	36
4.2 Resultaten 2019 strategische thema's	37
4.2.1 Professionaliseringstraject verbeteren kwaliteitscultuur.....	37
4.2.2 Terugdringen van VSV met aandacht voor kwetsbare jongeren.....	37
4.2.3 Stimuleren van excellentie.....	38

4.2.4	Innovatie van het onderwijs.....	39
4.2.5	Kwaliteitsverbetering van de examinering en klachtenmeldingen	42
4.3	Passend Onderwijs en ondersteuning.....	44
4.3.1	Visie van de instelling op Passend Onderwijs.....	44
4.3.2	Organisatie van Passend Onderwijs	44
4.3.3	Inrichting van de ondersteuning.....	44
4.3.4	Omvang ondersteuning.....	45
4.3.5	Ontwikkelingen	45
4.3.6	Financiële verantwoording Passend Onderwijs.....	45
5.	CONTINUITEITSPARAGRAAF 2020-2024	47
5.1	Aantal studenten.....	47
5.2	Formatie.....	49
5.3	Huisvesting.....	49
5.4	Menselijke maat.....	50
5.5	Balans en staat / raming baten en lasten	52
5.6	Rapportage interne risicobeheersings- en controlesysteem	54
5.7	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	56
5.7.1	Strategische risico's – extern.....	56
5.7.2	Strategische risico's – intern.....	57
5.8	Mitigerende maatregelen	59
5.9	Rapportage toezichthoudend orgaan.....	61
DEEL 2	JAARREKENING 2019	63
A.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2019	64
A.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019	65
A.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht jaar 2019	66
A.4	Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.....	67
	Algemene toelichting.....	67
	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva.....	68
	Grondslagen voor bepaling van het resultaat.....	71
	Specificaties geconsolideerde balans.....	74
	Specificaties geconsolideerde staat van baten en lasten.....	79
A.5	Overzicht verbonden partijen	81
A.6	WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi)publieke sector)	82
A.7	WEB gelden	83
B.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2019 Stichting ROC de Leijgraaf.....	84
B.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 Stichting ROC de Leijgraaf.....	85

B.3	Toelichting op de enkelvoudige balans en exploitatie	86
C.1	(Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo	91
C.2	Gebeurtenissen na balansdatum.....	91
	DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS	92
	BIJLAGEN.....	93
	Bijlage 1: studenten.....	93
	Bijlage 2: medewerkers	95
	Bijlage 3: organogram.....	98
	Bijlage 4: nevenfuncties CvB en RvT	99
	Bijlage 5: tevredenheid studenten.....	100
	Bijlage 6: tevredenheid medewerkers	101
	Bijlage 7: afkortingen.....	102



DEEL 1 BESTUURSVERSLAG

1. BESCHOUWING COLLEGE VAN BESTUUR

College van Bestuur: “Tevreden over het jaar van de kanteling”

Het College van Bestuur had in 2019 een duidelijke kerndoelstelling: de kanteling van sectorale naar regionale indeling verwezenlijken. Terugblikkend stelt bestuursvoorzitter Peer van Summeren dat dit over het algemeen succesvol is verlopen. Daarbij benadrukt hij dat deze kanteling noodzakelijk was om het beroepsonderwijs in de toekomst te behouden, voor De Leijgraaf én de regio.

“Besluitvorming is nu een taak van het hele directieteam”

Het jaar 2019 begon voor het College van Bestuur met het zoeken naar de juiste verhoudingen. De wijziging naar een besturingsmodel met één bestuursvoorzitter en een directieteam brengt immers veel veranderingen met zich mee. “Aan de voorkant hebben we samen met de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad natuurlijk uitgebreid onderzocht hoe ons nieuwe besturingsmodel eruit moest komen te zien”, vertelt Van Summeren. “Maar daarna begint het eigenlijk pas. Pakt alles in de praktijk bijvoorbeeld ook uit zoals we het bedacht hebben? En wie vervult precies welke rol?”

Eén ding werd volgens Van Summeren al snel duidelijk: besluitvoering is nu een taak van het hele directieteam. “Uiteraard ben en blijf ik daarbij eindverantwoordelijk. Maar in 2019 heb ik hierdoor wel meer dan daarvoor als ‘klassieke’ bestuurder gefungeerd. Een iets andere invulling van mijn functie dus, maar wel een die me goed is bevallen.”

Koers: van sectoraal naar regionaal

Over de vraag wat de belangrijkste doelstelling van 2019 was, hoeft Van Summeren niet lang na te denken. “Dat was uiteraard het verwezenlijken van de kanteling van een sectorale naar een regionale indeling van ons onderwijs”, aldus de bestuursvoorzitter. “Die kanteling ging vanzelfsprekend hand-in-hand met de implementatie van onze nieuwe strategie: *de regio is je klaslokaal*. Daarmee hebben we ingezet op een opleidingsportfolio dat veel beter aansluit bij de behoeftes van het regionale bedrijfsleven. En daar blijven we de komende jaren stappen in maken.”

Zowel de eerste fases van de kanteling als die van het implementeren van de nieuwe strategie zijn volgens Van Summeren goed verlopen. “Intern was er al veel draagvlak voor onze nieuwe koers. Maar we merkten dat onze stakeholders er óók over te spreken waren. Sterker nog: sommige bedrijven en gemeenten zijn enthousiaster over onze koers dan onze medewerkers. In 2020 moeten we onze strategie dan ook vakkundig blijven uitrollen, extern, maar zeker ook intern.”

Van gematigd enthousiasme is volgens Van Summeren vooral sprake bij een gedeelte van het onderwijsondersteunend personeel (OBP) van De Leijgraaf. “Dat is ook niet zo vreemd, want de kanteling is nog niet klaar. Daardoor werken sommige medewerkers nog op plekken waar hun

expertise niet gehuisvest is. Of ze werken liever op een van onze andere locaties. Die ommekeer zijn we nog steeds aan het ‘vormen’.

Nieuw elan

De nieuwe strategie van De Leijgraaf ging ook gepaard met een naamsverandering, een vernieuwd logo, een frisse huisstijl en modernere (en doelgerichtere) communicatiemiddelen. “Samen hebben ze voor veel nieuw elan gezorgd”, vindt Van Summeren. “Daar ben ik erg tevreden over. De volgende stap is echter nog belangrijker: hoe zorgen we ervoor dat dit nieuwe elan ook onze stakeholders in de regio bereikt? Daar ligt voor ons allemaal een cruciale opdracht in 2020.”

Onderwijskwaliteit: cultuur en bewustzijn

Natuurlijk was in 2019 ook de onderwijskwaliteit een punt van aandacht. Eén van de drie opleidingen die aan het begin van het jaar nog onder toezicht van de Onderwijsinspectie stonden, bleek bij het heronderzoek helemaal op orde. “Daarnaast ontvingen we het positieve bericht dat we de andere twee opleidingen mogen voortzetten zonder verdere maatregelen”, aldus Van Summeren. “Een beloning voor ons harde werk aan onze kwaliteitscultuur en ons interne kwaliteitsbewustzijn.”

Onderdeel daarvan is de Taskforce van De Leijgraaf, vertelt de bestuursvoorzitter. “Daarmee kunnen we voortdurend meten hoe onze onderwijskwaliteit ervoor staat. Door die meetresultaten vervolgens kritisch te bekijken, zien we nu snel waar het beter moet.”

Onderwijsvernieuwing: samenwerken

Na de kanteling van 2019 verwacht Van Summeren vanaf 2020 grote stappen te zetten op het gebied van onderwijsvernieuwing. “Samenwerken is daarbij het toverwoord. Om beroepsopleidingen in de toekomst te waarborgen, móéten onderwijsinstellingen en het regionale bedrijfsleven hun krachten beter gaan bundelen. Bijvoorbeeld door doorlopende leer- en ondersteuningslijnen op te zetten. Daarmee zijn we in 2019 dan ook al voorzichtig begonnen. Maar ook onze bedrijfsopleidingen passen volgens mij heel goed bij het onderwijs van de toekomst. De regio heeft er belang bij dat onderwijs en ondernemers elkaar (ook onderling) blijven opzoeken en meer in de keten vmbo-mbo-hbo gaan denken. In 2019 is die beweging al ingezet, waardoor mbo-scholen elkaar al minder vaak als concurrenten zien. Er ontstaat een steeds groter besef dat we het samen zullen moeten doen.”

Tot slot merkt Van Summeren dat de buitenwereld De Leijgraaf in die grote beweging ziet als voorloper. “Onze nieuwe koers past helemaal bij het landelijke beleid rond het borgen van toegankelijk, toekomstbestendig en kwalitatief goed onderwijs.”

De nieuwe koers, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing waren belangrijke thema’s in 2019. Maar ook op andere gebieden is er veel gebeurd. Voor de volledigheid zet Van Summeren ook die ontwikkelingen kort op een rij.

Financiële situatie: interventies

“De landelijke terugloop van het aantal mbo-studenten is ook voelbaar bij De Leijgraaf. Naar verwachting lopen die aantallen de komende jaren alleen maar harder terug. Vanzelfsprekend heeft dat veranderende meerjarenperspectief gevolgen voor onze financiering. In 2020 ontkomen we niet aan interventies om onze organisatie financieel gezond te houden. De precieze plannen

daarvoor krijgen steeds meer vorm. Maar reorganiseren is nodig om aan aantrekkelijke samenwerkingspartner voor de regio te blijven.”

Ondernemingsraad: prettige samenwerking

“In 2019 heeft het College van Bestuur prettig samengewerkt met de Ondernemingsraad. Daarbij is het fijn om te voelen dat de raad begrijpt hoe belangrijk het behoud van het beroepsonderwijs voor de regio is. De OR heeft dan ook een onmisbare rol gespeeld bij alle thema’s rond de kanteling van sectoraal naar regionaal onderwijs.”

Uitbreiding Veghel: Bouwmensen

“Op het gebied van huisvesting is er in 2019 weinig veranderd. Behalve in Veghel: daar hebben we samen met Bouwmensen een nieuwe praktijklocatie geopend, onder meer om de metselaars en timmermannen van de toekomst op te leiden. Ik ben er trots op dat we deze uitbreiding samen met de bouwbedrijven uit onze regio hebben kunnen realiseren.”



2. PROFIEL VAN DE LEIJGRAAF

2.1 Over De Leijgraaf

Bij De Leijgraaf staan we midden in de maatschappij. Daarom bieden we onderwijs in de breedste zin van het woord: van middelbaar beroepsonderwijs voor jongeren tot en met bedrijfsopleidingen, vavo, volwassenenonderwijs en inburgeringscursussen. Dat doen we vanuit drie regiocolleges in Noordoost-Brabant (Oss, Meierijstad en Cuijk), die ieder in nauwe verbinding met hun directe omgeving staan.

2.2 Missie, visie en strategie van De Leijgraaf

Onze missie en visie: Leerschool voor beroepsprofessional én mens

Missie

Beroepsopdrachten en praktijksituaties die oplopen in complexiteit en diversiteit vormen voor onze studenten de beste leerschool om zich te ontwikkelen. Als professional én als mens. Het aanleren van kennis en vaardigheden is daarbij ondersteunend. Praktijkgericht onderwijs met een op de regio afgestemd portfolio: dát is ons onderscheidend vermogen.

“Bij ons komt elke student volledig tot bloei. Als mens betrokken bij de regio én als sterke en flexibele beroepsprofessional voor onze regio.”

Visie

Op De Leijgraaf kunnen studenten zich volledig ontplooien. Als sterke en flexibele beroepsprofessional, maar ook als mens. Dat faciliteren we door van de regio ons klaslokaal te maken. Dat wil zeggen: we halen de praktijk naar binnen en brengen studenten (en medewerkers) naar buiten.

“Samen met regionale bedrijven en instellingen maken we van de regio ons klaslokaal. De praktijk vormt immers de sleutel tot de succesvolle ontwikkeling van onze studenten.”

Onze belofte: De regio is je klaslokaal

Écht iets leren... dat doe je in de praktijk. Daarom beloven we onze studenten praktijkgericht onderwijs: opleidingen die zo zijn opgezet dat we hen in de praktijk heel gericht klaarstomen voor een prachtige loopbaan. Dat doen we door de regio als klaslokaal te zien. Dat betekent dat we onze studenten veel de regio insturen, waardoor ze vanaf dag één met beide benen 'in het vak' staan en de praktijk leren kennen. Daar voeren ze projecten uit in opdracht van bedrijven en instellingen. Daarnaast brengen we de praktijk naar binnen. Zo krijgen onze studenten geregeld les van gastdocenten, die de beroepen van nu én de toekomst als geen ander kennen.

Door onze samenwerking met het regionale bedrijfsleven verder te intensiveren, worden onze studenten zeer kansrijk op de arbeidsmarkt. Niet in verre oorden, maar 'gewoon' bij een bedrijf of instelling om de hoek. Dankzij ons onderscheidende opleidingsportfolio, dat we voortdurend samen met regionale stakeholders vormgeven, zorgen we er immers voor dat ons onderwijs perfect aansluit bij de beroepspraktijk in de directe omgeving. En alleen op die manier stomen we onze studenten écht klaar voor een prachtige loopbaan.

Onze strategie: Regionale pijlers, persoonlijke aandacht

Onze bedrijfsstrategie is vastgesteld voor de periode 2019-2022. We kiezen heel bewust voor praktijkgericht onderwijs met een op de regio afgestemd opleidingsportfolio. We willen studenten immers zo goed mogelijk klaarstomen voor een prachtige loopbaan, en bedrijven en instellingen in de regio voorzien van sterke en flexibele beroepsprofessionals die met hun organisatie meebewegen. Om deze maatschappelijke opdracht te verwezenlijken, werken we samen met andere onderwijsinstellingen. De intensiteit van deze samenwerking zal de komende jaren onderwerp van het bestuurlijke gesprek zijn.

Vijf regionale pijlers

Praktijkgericht onderwijs met een op de regio afgestemd opleidingsportfolio (bol, bbl en cursussen) is ons onderscheidend vermogen. In samenspraak met onze stakeholders passen we dit pakket voortdurend aan aan de eisen die huidige én toekomstige beroepen stellen. Op deze manier bieden we een breed pakket aan opleidingsmogelijkheden aan.

Op basis van onze ervaring, uitgebreid onderzoek en vele gesprekken met onze stakeholders hebben we Food, Lifestyle, Health, Business en Technology benoemd als de vijf grote pijlers binnen ons portfolio. Binnen deze context willen we ons onderwijs aanbieden. Dat zijn immers ook de onderscheidende speerpunten van de regionale economie. Met beroepsopdrachten die aansluiten op deze regionale speerpunten bieden we onderwijs dat spannend, relevant en aantrekkelijk is, voor doeners én denkers.

Elke student telt

De Leijgraaf is een school waar elke student telt. Dus hebben studenten behoefte aan meer uitdaging? Dan zorgen we daarvoor. Maar natuurlijk zijn we er ook voor studenten die juist wat extra ondersteuning nodig hebben. Ook daar is bij ons alle ruimte voor. Zo bereiden we elke student voor op een prachtige loopbaan.

Kernwaarden

We geven richting aan onze opdracht door altijd uit te gaan van onze drie kernwaarden:

Verbindend, ambitieus en nieuwsgierig

- We zijn **verbindend**. We zoeken naar inhoudelijke samenwerking met onze stakeholders in de regio, zodat we elkaar zien, horen en waarderen.
- We zijn **ambitieus**. We stellen duidelijke doelen en doen er alles aan om die te bereiken, altijd op een kwalitatief hoogwaardige manier.
- We zijn **nieuwsgierig**. We willen steeds weer nieuwe kennis, ervaringen en vaardigheden opdoen, bij voorkeur in de praktijk van onze eigen regio.

2.3 Kerngegevens 2019 De Leijgraaf

2.3.1 Studenten

In 2018 bedroeg de daling van het aantal bol studenten 5,8%. Het aantal bbl-studenten nam in 2018 licht toe. In 2019 daalde het aantal Bol-studenten met 1,8%; het aantal bbl-studenten daalt met 0,4%.

	2017	2018	2019
Bol	3.307	3.114	3.057
Bbl	2.211	2.247	2.238
G.-totaal	5.518	5.361	5.295

Tabel 1 Aantal studenten De Leijgraaf per 1 oktober

In 2019 zijn we als onderwijsinstelling overgestapt van een sectorale indeling naar een regionale indeling.

Studenten overig onderwijs

Naast beroepsonderwijs verzorgt De Leijgraaf diverse andere onderwijstrajecten. Het aantal studenten in deze trajecten neemt sterk af. De in- en uitstroom vindt gedurende het hele jaar plaats en is afhankelijk van ontwikkelingen in de maatschappij. Na een stijgende lijn in de vluchtelingenstroom nam het aantal inburgeraars in 2018 af. Dit aantal bleef in 2019 verder afnemen.

Het vavo-team heeft hard gewerkt aan de kwaliteit, met als beloning een (zeer) positieve beoordeling van de Onderwijsinspectie. De vooruitgang in kwaliteit is lovenswaardig.

	2017	2018	2019
Cursus en Training	81	113	78
Inburgering	482	369	162
Overige educatie	69	59	31
Vavo	155	139	74
Totaal	787	680	345

Tabel 2 Aantal studenten overig onderwijs op 1 oktober

Tevredenheid studenten

Iedere twee jaar toetsen we de studententevredenheid middels de JOB Monitor. Het rapportcijfer voor De Leijgraaf is bij de meting in 2018 met 0,3 gedaald. Het rapportcijfer voor de opleiding is gelijk gebleven. In 2020 voeren we een nieuwe meting van de studenttevredenheid uit.

Schooljaar	2014	2016	2018
Rapportcijfer opleiding	7,0	7,0	7,0
Rapportcijfer instelling	6,6	6,8	6,5

Tabel 3 Job monitor

Een totaaloverzicht van de resultaten van de JOB Monitor vindt u in bijlage 5.

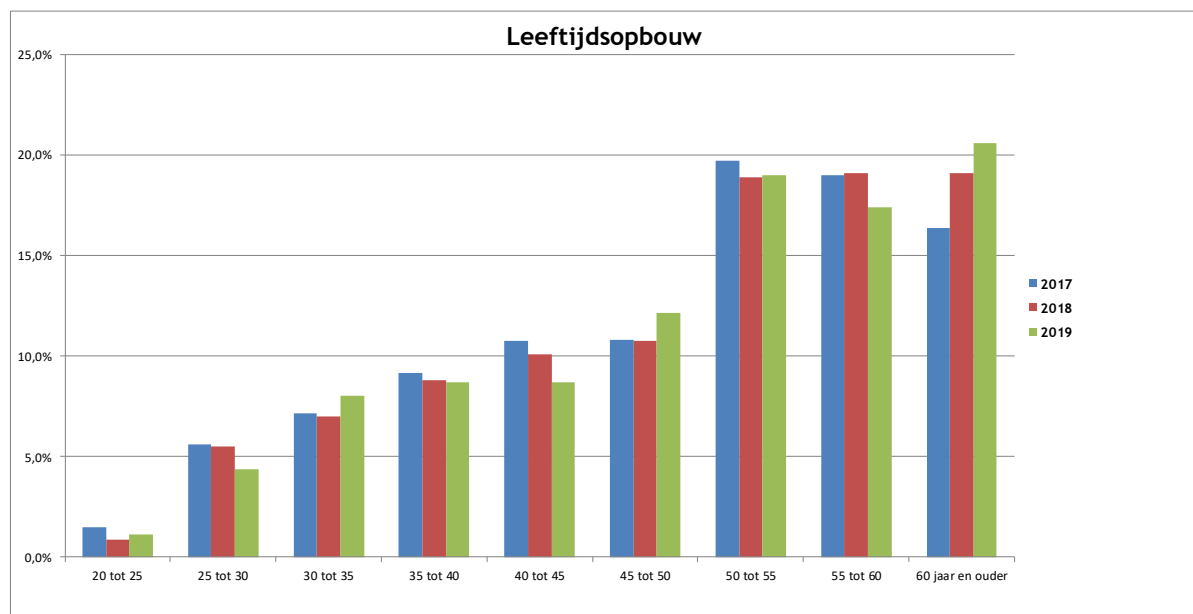
2.3.2 Medewerkers

De gemiddelde formatie van 2019 bedroeg 466,5 fte bruto¹. Het ziekteverzuim bedroeg 6,43%. Het aantal medewerkers eind 2019 bedroeg 572. In de onderstaande tabel is te zien dat het aantal personeelsleden de afgelopen jaren afneemt, net als het aantal fte's.

	2017	2018	2019
Vast	544	507	489
Tijdelijk	102	93	83
Totaal	646	600	572

Tabel 4 Aantal personeelsleden op 31 december

De afname van personeel vindt veelal plaats bij het tijdelijke personeel. Hierdoor is er relatief weinig instroom van jong personeel. Dit leidt tot een verdere vergrijzing van het personeelsbestand. Bij een evenwichtige verdeling van de leeftijd zou iedere leeftijdscategorie ongeveer 12,5% moeten bedragen. Het aantal 60+'ers is daar bijna het dubbele van. Dit leidt tot een relatief grote uitstroom de komende jaren.



Figuur 1 Leeftijdsopbouw in procenten

De verschillen tussen personeelsleden in vast dienstverband en tijdelijk dienstverband zijn met de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) verder teruggebracht. De WAB ging in op 1 januari 2020. Iedere werknemer, ongeacht de duur van het dienstverband, heeft als gevolg van deze wet recht op een transitievergoeding bij ontslag of niet verlengen van het tijdelijk dienstverband. Hierdoor is de reden voor het in stand houden van het ROCV vervallen. Nieuw personeel komt met ingang van eind 2019 direct in dienst bij Stichting ROC De Leijgraaf. Eind 2020 is er geen personeel meer in dienst van het ROCV.

In de rapportages maken we nog wel een onderscheid tussen vaste en tijdelijke dienstverbanden.

¹ Bruto fte is gelijk aan de aanstelling. Dit is inclusief verloven, BAPO en seniorenverlof.

Een tijdelijk dienstverband kunnen we zonder opgaaf van reden op het einde van de overeenkomst stopzetten.

De verzuimfrequentie (aantal ziekmeldingen gedeeld door het aantal personeelsleden) daalt de afgelopen jaren. Het landelijk gemiddelde bedroeg in 2018 volgens het CBS² 1,2.

	2017	2018	2019
Aantal personeelsleden in dienst	751	730	662 ³
Aantal verzuimmeldingen	713	671	556
Verzuimfrequentie	0,95	0,92	0,84
Gemiddelde verzuimduur in dagen	25,1	28,9	35,4
Ziekteverzuim	4,87%	6,38%	6,43%

Tabel 5 Verzuimfrequentie en gemiddelde verzuimduur

Een hoge verzuimfrequentie duidt erop dat leidinggevendenden veel ruimte bieden tot ziekmelden.

Een hoge drempel kan ertoe leiden dat medewerkers te lang met klachten doorlopen.

De gemiddelde verzuimduur in dagen neemt sterk toe in 2019. Van het totale ziekteverzuim bedroeg 2/3^e extreem lang verzuim (183+ dagen).

In 2019 hebben we een nieuw verzuimbeleid ingevoerd. Doel van dat beleid is onder andere meer bewustzijn creëren bij de leidinggevende en werknemers, het sneller herkennen van burn-outs en het sneller acteren op ziekteklachten. Verder is coaching mogelijk en ondersteunen onze HR-adviseurs meer bij verzuim.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2019

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) wordt elke twee jaar uitgevoerd. In 2019 is er geen MTO gedaan. In 2020 is het volgende MTO gepland.

De uitkomsten van het MTO 2018 vatten we op twee punten samen: het rapportcijfer van De Leijgraaf en het rapportcijfer van het eigen team.

Bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2018 hebben de medewerkers aangegeven minder tevreden over De Leijgraaf te zijn. Het rapportcijfer van de afgelopen twee metingen van 7,1 is bij de laatste meting 0,4 gedaald. Het eigen team scoort gemiddeld een 7,2. Dit is een daling van 0,3 ten opzichte van de 7,5 uit 2017.

2.3.3 Bedrijfsleven

Noordoost-Brabant beschikt over een uniek agrifoodcluster, bestaande uit circa 3.600 bedrijven die actief zijn in de sectoren Food, Feed, Pharma en Health en in de onderliggende dienstverlening. Zij bieden met ruim 37.000 banen veel werkgelegenheid. We stemmen ons opleidingsportfolio en de inhoud van onze opleidingen zoveel mogelijk af op de behoefte van de regio. Hiervoor is intensief contact op strategisch en operationeel niveau met bedrijven en instellingen, maar ook met gemeenten en provincie.

² <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83056ned/table?fromstatweb>

³ Dit aantal is hoger dan het aantal medewerkers per 31 december doordat er gedurende het jaar mensen uit dienst gegaan zijn.

2.4 Onderwijsresultaten

De Onderwijsinspectie beoordeelt onderwijsinstellingen onder andere op de onderwijsresultaten. Jaarlijks publiceert DUO de onderwijsresultaten per instelling⁴.

2.4.1 Diplomaresultaat en jaarresultaat

Het Ministerie van OCW definieert het diplomaresultaat als het percentage studenten dat de instelling met een diploma verlaat, ten opzichte van alle studenten die in het schooljaar de instelling verlaten.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
De Leijgraaf	76,3%	74,0%	74,6%
Benchmark	73,5%	71,6%	71,0%

Tabel 6 Diplomaresultaat

Het Ministerie van OCW definieert het jaarresultaat als het aantal studenten die een diploma hebben behaald (dus uitstromers en doorstromers) ten opzichte van alle studenten die de instelling uitstromen, plus de doorstromers die een diploma behaalden.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
De Leijgraaf	75,5%	72,4%	73,4%
Benchmark	72,8%	70,8%	70,3%

Tabel 7 Jaarresultaat

De Leijgraaf heeft de afgelopen jaren een diplomaresultaat én een jaarresultaat dat ruim boven het landelijk gemiddelde (benchmark) ligt. Na een daling in schooljaar 2017-2018 is bij zowel het diplomaresultaat (+0,6%) als het jaarresultaat (+1,0%) een stijging te zien in schooljaar 2018-2019.

2.4.2 Voortijdig schoolverlaten (VSV)

Een voortijdig schoolverlater is een student jonger dan 23 jaar die de instelling verlaat zonder startkwalificatie. Het percentage VSV is in schooljaar 2018-2019 iets toegenomen, maar De Leijgraaf scoort nog steeds onder het landelijk gemiddelde.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
De Leijgraaf	4,4%	5,6%	5,7%
Benchmark	5,4%	5,9%	5,8%

Tabel 8 Percentage vsv'ers⁵

Een steeds hoger percentage studenten volgt een opleiding boven het niveau van hun studieadvies. Dit zet druk op de VSV-cijfers. In schooljaar 2017-2018 was daarom landelijk al een stijging te zien

⁴ <https://duo.nl/open Onderwijsdata/images/01-mbo-indicatoren-per-instelling-2020.xls>

⁵ Conform de cijfers van DUO

van het percentage VSV'ers. We scoren nog ieder jaar onder het landelijk gemiddelde.

In paragraaf 4.2.3 gaan we verder in op de maatregelen die we nemen om het aantal VSV'ers terug te dringen.

2.5 Financiën

2.5.1 Financiële kengetallen

In onderstaande tabel relateren we de financiële kengetallen aan de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie. Die monitort aan de hand van de kengetallen de financiële gezondheid van de onderwijsinstellingen. De banken kijken vooral naar de solvabiliteit en rentabiliteit. Voor de rentabiliteit hebben de banken geen vastgestelde maatstaf.

	Signalerings- waarde onderwijs- inspectie ⁶	Signalerings- waarde banken	2017	2018	2019
Solvabiliteit	n.v.t.	<15%	55%	56%	52%
Solvabiliteit 2 ⁷	< 30%		59%	61%	58%
Liquiditeit	< 0,5		0,9	1,2	1,0
Rentabiliteit	3-jarig < 0%		-5,4%	0,1%	-6,7%
Weerstandsvermogen ⁸	< 5%		41%	39%	36%
Huisvestingsratio ⁹	> 15%		10%	10%	10%

Tabel 9 Financiële kengetallen en signaleringswaarden

De 3-jarige rentabiliteit blijft binnen de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie. De signaleringswaarden van de kengetallen zijn nadrukkelijk geen normen. Zij dienen als detectiemiddel van mogelijke problemen. De inspectie heeft begin 2019 medegedeeld geen reden te zien om De Leijgraaf onder verscherpt financieel toezicht te stellen.

In de komende jaren betrekken we de Onderwijsinspectie bij onze begrotingsplannen. We willen daarbij duidelijk maken dat we in control zijn.

2.5.2 Resultaat 2019

In 2019 behaalden we een negatief resultaat van € 3,25 miljoen. Met name de extra inhuur van (ziektevervangend) personeel heeft geleid tot dit resultaat.

We gebruiken de kostenverdeling van de MBO Benchmark als richtlijn.

	2018	Realisatie 2019		Begroting 2019	
	Benchmark	€	%	€	%
Omzet	100%	€ 48.157.000	100,0%	€ 47.604.000	100,0%

⁶ Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen (Ministerie OCW)

⁷ Solvabiliteit 2 = de solvabiliteit gehanteerd door de Onderwijsinspectie. De berekening is: (Eigen Vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen

⁸ Eigen vermogen / totale baten

⁹ ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)

Personeelskosten	75,8%	€ 38.332.000	79,6%	€ 35.021.000	73,6%
Afschrijvingen	6,2%	€ 3.800.000	7,9%	€ 4.045.000	8,5%
Huisvesting	6,1%	€ 2.860.000	5,9%	€ 2.748.000	5,8%
Overige lasten	11,9%	€ 6.416.000	13,3%	€ 5.785.000	12,1%
Resultaat	0%	-€ 3.250.000	-6,7%	€ 4.000	0,8%

Tabel 10 Kostenverdeling MBO Benchmark gemiddelde

Aan de omzetkant is de commerciële omzet hoger dan begroot. Daartegenover heeft een correctie op de opbrengsten cursus- en collegegelden plaatsgevonden. In het verleden werden deze opbrengsten volledig toegerekend aan het kalenderjaar waarin deze gefactureerd werden. De Raad Jaarverslaggeving heeft in april 2020 voorgeschreven dat deze opbrengsten naar rato van de vordering van het schooljaar meegenomen mogen worden. Cursus- en collegegelden worden in november gefactureerd voor het betreffende schooljaar. De opbrengsten zijn in deze jaarrekening voor 5/12^e meegenomen in 2019. De overige 7/12^e (€ 600.000) gelden als opbrengst voor 2020. Dit is een eenmalige, negatieve correctie op de omzet.

Naast de personele lasten zijn de afschrijvingen te hoog. De Leijgraaf onderzoekt hoe de afschrijvingslasten verlaagd kunnen worden.

Doordat de commerciële omzet hoger is dan begroot, zijn ook de daaraan verbonden kosten (die onder de overige lasten vallen) hoger.

2.5.3 Treasury

Conform het Treasury-statuut 2016 stellen we jaarlijks een Treasury Jaarplan op. In het Treasury Jaarplan beoordelen we de kengetallen waarop we sturen. De bronnen van deze kengetallen zijn de begroting en de cijfers uit het jaarverslag.

In een Treasury Jaarplan beschrijven we tevens de voor het komende jaar geplande treasury-activiteiten. Deze activiteiten moeten we uitvoeren binnen de normen en kaders van de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten van het Ministerie van OCW en het Treasury-statuut van De Leijgraaf. Ons College van Bestuur stelt het Treasury Jaarplan vast; de Raad van Toezicht keurt het goed.

In 2019 liep de rentevastperiode van de langlopende lening (4,64%) bij de BNG af. De rente is met instemming van het Waarborgfonds MBO voor een jaar vastgezet voor 1,8%. Dit geeft ons meer ruimte om ons te oriënteren op herfinanciering van de langlopende leningen en het eventueel kosteloos vervroegd aflossen van de BNG-lening.

De liquide middelen zijn ten opzichte van 2018 (€ 5,5 miljoen) gedaald naar € 5 miljoen eind 2019. De liquide middelen zijn gestald bij de ING Bank. De Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten van het Ministerie van OCW schrijft voor banken minimaal een single A-rating voor om er liquide middelen te stallen. De rating van de ING voldoet ruimschoots aan deze eis:

	S&P	Moody's	Fitch	Oordeel
ING Bank N.V.	A+	Aa3	AA-	Voldoet
BNG Bank	AAA	Aaa	AA+	Voldoet

Tabel 11 Rating 2019 banken De Leijgraaf

We hebben geen beleggingen, aandelen of financiële derivaten die onder de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten zouden vallen. We voldoen aan de voorschriften van deze regeling.

De liquide middelen zijn minder gedaald dan het resultaat doet vermoeden. Dit komt door de verkoop van een terrein in Cuijk (€539.000) en doordat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen.



3 BESTUUR, TOEZICHT, MEDEZEGGENSCHAP EN VERANTWOORDING

3.1 Bestuur

In dit jaarverslag legt het College van Bestuur van De Leijgraaf verantwoording af over de resultaten van 2019. De gegevens zetten we in om sturing te geven aan de organisatie, maar ook om risico's in te schatten.

Dit document laat zien wat we het afgelopen jaar realiseerden, maar ook hoe we de controle en het risicomanagement vormgaven. De controle en het risicomanagement sluiten aan bij de omvang en de professionaliteit van onze organisatie. Waar mogelijk geeft De Leijgraaf graag ruimte aan de professionele autonomie van medewerkers en resultaatverantwoordelijke teams. Waar noodzakelijk werken we met procedures en afspraken.

Daarnaast zorgen we voor actuele informatie over de behoeften en wensen van belanghebbenden. Dat doen we door regelmatig te overleggen met de Ondernemingsraad, de Studentenraad, overheden, adviesraden, bedrijven en instellingen in de regio. Ook participeren we hiertoe in gremia als "AgriFood Capital", "Noordoost Brabant Werkt" en "Talent en Loopbaan" waar regionale publieke en private belangen samen komen. Deze informatie nemen we mee in de besluitvorming.

Dit document bevat een getrouwe weergave van de stand van zaken bij De Leijgraaf. We zijn van mening dat we voldoende in control zijn.

Good Governance

De Leijgraaf committeert zich aan de principes van good governance, zoals vastgelegd in de Branchecode goed bestuur in het mbo. Belangrijk daarbij zijn de inbreng van belanghebbenden, de verantwoording naar hen en een volwaardige rol voor onze toezichthouders. Dit betekent transparant en toegankelijk zijn, en helder zijn richting studenten, ouders, gemeenten, bedrijven, het ministerie van OCW, media en iedereen met vragen over De Leijgraaf. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken en werkwijze van het College van Bestuur zijn vastgelegd in het bestuursreglement en in onze statuten. Deze documenten zijn te vinden op: www.leijgraaf.nl.

Horizontale dialoog

In het kader van de 'horizontale dialoog' onderhouden we op verschillende manieren actief contact met belanghebbenden. Het doel is tweeledig:

- Verantwoording afleggen
- Het voeren van een dialoog.

Met de horizontale dialoog willen we het onderwijs voor onze studenten optimaal houden. In de uitvoering van het bedrijfsplan De regio als klaslokaal staat de dialoog met de stakeholders centraal. Per doelgroep geven we een aantal voorbeelden van deze activiteiten.

Studenten

De Studentenraad vertegenwoordigt de studenten en verzamelt informatie onder klassenvertegenwoordigers. Het College van Bestuur overlegt periodiek met de Studentenraad. De belangrijkste aandachtspunten brengt de Studentenraad in een top 10 onder de aandacht van het management.

Periodiek voert de Studentenraad op teamniveau panelgesprekken met studenten. Onze tevredenheidsonderzoeken of tussentijdse evaluaties vormen de basis hiervoor. De gesprekken richten zich op de verbetering van het onderwijs, maar zijn ook bedoeld om verantwoording af te leggen over het beleid.

Bedrijven en instellingen

Bedrijven en instellingen zijn vertegenwoordigd in de adviesraden van de onderwijsafdelingen. Ook aan deze relatie hechten we veel waarde. De leden van de adviesraden krijgen informatie over de resultaten en worden betrokken bij strategische keuzes. De adviesraadleden houden directeuren en onderwijsmanagers op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het werkveld en de regio. Ook met de verschillende ondernemersverenigingen in de regio zijn wij – vaak als lid – in gesprek. Daarnaast organiseren we bijeenkomsten voor bedrijven en instellingen uit de regio. Tijdens zo'n bijeenkomst staat de aansluiting van ons onderwijs op de vraag van het bedrijfsleven centraal. Zo organiseert het domein Zorg & Welzijn jaarlijks een werkveldbijeenkomst voor alle praktijkopleiders van zorginstellingen uit de regio en hebben de horecaopleidingen hun "leermeester-diners". Daarnaast ontwikkelen we onderwijs samen met bedrijven en instellingen. Een mooi voorbeeld daarvan is "logistiek op de werkvloer" in samenwerking met Sligro Food Group en Vos Logistics.

Onderwijs

We werken nauw samen met de toeleverende en afnemende scholen in de regio. Onderwijskundige zaken stemmen we af en samen verzorgen we de doorlopende leerlijnen. Deze samenwerking bestaat op alle niveaus. In de huidige situatie zien we dat vmbo-leerlingen veel gericht instromen. Het digitale doorstroomdossier is daarbij een belangrijk ondersteuningsinstrument.

De uitval is echter nog te hoog. Er is veel overleg over kwetsbare leerlingen, maar daar zijn nog stappen te zetten. Ook met het hoger beroepsonderwijs voeren we structureel overleg over het voortdurend verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en het hbo. Inmiddels werkt bijvoorbeeld de Avans Academie Associate Degree met een didactisch model dat beter aansluit op de leercapaciteit van de mbo-student. Verschillende mbo-docenten zijn werkzaam op deze academie. De eerder opgestarte 'doorstroomcafés' waar we mbo-studenten in contact brengen met hbo-studenten, zijn inmiddels vast onderdeel van onze begeleidingsstructuur.

Strategische agenda Kennispact MBO Brabant (voorheen Kennispact 3.0)

Sinds 2015 werken de Brabantse mbo-instellingen samen aan de Brabantse mbo-innovatieagenda. Met elkaar leveren ze een bijdrage aan de vernieuwing van de arbeidsmarkt en aan het vinden van antwoord op de vragen die er zijn over de toekomst van studenten, banen en beroepen. De mbo-instellingen onderzoeken samen hoe de beroepen, de curricula, de didactiek en pedagogiek van morgen eruitzien. Wat is daarvoor nodig en hoe kan het resultaat ingezet worden voor het mbo-onderwijs in Brabant?

Om tot een antwoord te komen op deze vragen zijn drie doelen geformuleerd:

Het versterken van de innovatie- en ontwikkelkracht van het Brabantse mbo. Het creëren van verbinding en dialoog aangaan met bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen
Het borgen van een samenhangend stelsel beroepsonderwijs, bestaande uit voltijds- en deeltijdonderwijs en educatie in Brabant, passend binnen de kennisinfrastructuur van Brabant. Daartoe zijn een aantal werkgroepen ingericht, zoals Macrodoelmatigheid, Leven Lang Ontwikkelen, maar ook Onderwijs – Innovatie.

In 2019 is de projectsubsidie op basis van co-financiering van de provincie met een half jaar verlengd tot medio 2020. Ook is in 2019 de basis gelegd voor de verdere samenwerking tussen de Brabantse mbo-instellingen (met uitzondering van Summa College en de Rooi Pannen), geschaagd door het provinciaal economisch beleid. Het mbo wil een aantal belangrijke maatschappelijke vraagstukken ondersteunen door studenten voor te bereiden met de goede en juiste opleidingen. Het mbo wil in Brabant een aantal expertisecentra inrichten, waarin het kennis en kunde van het mbo en haar stakeholders bijeenbrengt. De maatschappelijke thema's zijn Voeding, Energietransitie, Mobiliteit & Logistiek, en Zorg & Technologie. Dit kunnen we aanvullen met 'specials': maatschappelijke vraagstukken waar het mbo een belangrijke rol in vervult (of kan vervullen). Een voorbeeld van dit laatste is het thema 'ondermijning'. Onze jongeren worden in toenemende mate blootgesteld aan de verleidingen en verlokkingen van de onderwereld en dreigen deze wereld ingezogen te worden. Hoe gaan we hier mee om, hoe maken we onze medewerkers hier bewust van, hoe maken we jongeren weerbaar tegen dit fenomeen? De provincie heeft haar steun toegezegd voor de verdere ontwikkeling van de samenwerking tussen de Brabantse mbo-instellingen.

Gemeenten

Gemeenten zijn voor ons zowel partners als klanten. Dat maakt het overleg met gemeenten bijzonder. Dit overleg vindt structureel plaats in het portefeuillehouderoverleg. Bij dit overleg geven we inzicht in de resultaten en de koers die we voor de toekomst hebben uitgezet. Voorbeelden van samenwerking zijn de combinatietrajecten van Entree met logistiek, Entree en servicemedewerker gebouwen, trajecten educatie en intensieve inburgering en de samenwerking van gemeenten, instellingen en bedrijven in de Talentencampus in Oss. In Meierijstad participeren we met gemeenten, bedrijven en het vo in het platform onderwijs arbeidsmarkt.

3.2 Helderheid

De notitie Helderheid (volledige titel: Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie) verduidelijkt de regels omtrent bekostiging middelbaar beroepsonderwijs en de publiek-private samenwerking, specifiek de investering in private activiteiten. In deze paragraaf behandelen we onze situatie, aan de hand van de acht thema's.

Thema 1 - Uitbesteding van onderwijs

De Leijgraaf besteedt geen bekostigd onderwijs uit aan niet-bekostigde instellingen of organisaties tegen betaling voor geleverde prestaties.

We werken wel samen met organisaties uit de regio bij het verzorgen van onderwijs, met name bbl zorg. Hierbij huren we medewerkers van deze organisaties in om praktijklessen te verzorgen. In deze gevallen stellen we een overeenkomst op waarin staat dat De Leijgraaf eindverantwoordelijk blijft voor de kwaliteit en doelmatigheid van het onderwijs.

We toetsen ingehuurd personeel altijd aan de criteria van het toezichtkader van de Onderwijsinspectie. Kwaliteitscontroles hierop vinden zowel voorafgaand, als tijdens de uitvoering van het uitbesteed onderwijs plaats.

Het uitbesteden van volledige opleidingen kwam bij De Leijgraaf in 2019 niet voor.

Thema 2 - Investeren van publieke middelen in private activiteiten

De Leijgraaf investeert niet in private activiteiten, behalve als deze direct ten goede komen aan het onderwijs. In 2019 hebben geen investeringen in private activiteiten plaatsgevonden.

De private activiteiten bieden we minimaal kostendekkend aan.

De private activiteiten betreffen het aanbieden van maatwerk onderwijs aan het bedrijfsleven in de regio. Deze activiteiten liggen in het verlengde van de kerntaak, het verzorgen van onderwijs.

De kosten ervan berekenen we op basis van de inzet van personeel, huisvesting en overige middelen. Voor personeel en huisvesting hanteren we integrale kostprijstarieven. Bij maatwerktrajecten met gemengde financiering maken we op basis van dezelfde uitgangspunten onderscheid tussen de kosten voor reguliere en commerciële activiteiten. Voor het vaststellen van de commerciële kostprijs maken we gebruik van de cost price plus-methode.

Thema 3 – Het verlenen van vrijstellingen

Als een bol-student vrijstellingen krijgt en daardoor het aantal uren dat de instelling verzorgt minder dan 850 klokuren bedraagt, heeft de instelling geen recht op een voltijds bekostiging. Indien de instellingstijd meer dan 300 uur, maar minder dan 850 uur bedraagt, mag de student meegeteld worden voor deeltijdsbekostiging.

Bij De Leijgraaf zijn in 2019 geen vrijstellingen verleend die geleid hebben tot een kortere onderwijstijd.

Thema 4 - Les- en cursusgeld niet betaald door student zelf

We gebruiken geen rijksbijdrage voor bijdragen aan les- en cursusgeld.

Het Jan 't Hart-fonds is voor studenten die zonder financiële steun uitvallen en daardoor zonder diploma hun school moeten verlaten. De middelen van het fonds zijn volledig door giften tot stand gekomen. De Leijgraaf heeft nooit bijgedragen aan het Jan 't Hart-fonds.

Thema 5 – In- en uitschrijving van studenten in meer dan één opleiding tegelijk

Voor een student die voor meerdere opleidingen ingeschreven staat, kunnen we meerdere keren bekostiging aanvragen. DUO controleert dit. Dit punt vormt daardoor geen risico meer. Daarnaast kan er sprake zijn van strategisch in- en uitschrijven. Hierop vindt een aparte controle plaats door de accountant.

Het grootste deel van de uitstroom tussen 1 oktober en 31 december was het gevolg van diplomering van studenten. Het andere deel was het gevolg van persoonlijke redenen. Zie hiervoor tabel 18 in de bijlagen. Er waren geen geïntegreerde trajecten Educatie-Beroepsonderwijs.

Reden	Meerijstad	Oss/Cuijk	Totaal
Belangstelling andere opleiding	6	3	9
Diploma behaald	22	85	107
Geen diploma, wel succesvol	1		1
Geen/niet meer erkend leerbedrijf	1		1
Huisvesting	1	1	2
Leerproblemen/onvoldoende capaciteit	2	8	10
Liever fulltime werken	5	6	11
Medische redenen		2	2
Ontslag gekregen	1	1	2
Persoonlijke omstandigheid	8	22	30
Persoonlijk functioneren	2	3	5
Psychosociale problemen	1	2	3
Studieverlenging	4		4
Verkeerd beeld werkzaamheden		1	1
Verkeerder beroeps-/opleidingskeuze	2	4	6
Eindtotaal 2019	56	138	194

Tabel 12 Uitschrijvingen tussen 1 oktober en 31 december 2019

Het aantal uitschrijvingen in 2018 tussen 1 oktober en 31 december bedroeg 160. Van de uitstroom in 2019 waren 145 studenten van de leerweg bbl.

Thema 6 – De student volgt een andere opleiding dan waarvoor deze is ingeschreven

Het inschrijven voor een andere opleiding dan die gevolgd wordt om profijtelijke redenen komt bij De Leijgraaf niet voor.

De uitgifte van meerdere diploma's willen we niet beperken. Meervoudige diplomering passen we echter niet toe om overwegend of uitsluitend het financiële belang van de instelling te dienen. Meervoudige diploma's mogen per kalenderjaar niet leiden tot meervoudige diplomabekostiging per student.

Het behalen van meerdere diploma's binnen één studiejaar komt weinig voor. Er is één student die twee diploma's van twee verschillende niveaus gehaald heeft. Er zijn twaalf studenten die meer dan een diploma gehaald hebben van hetzelfde niveau in een studiejaar. Per student is maar één diploma in aanmerking gebracht voor bekostiging.

	Horizontaal ¹⁰	Verticaal ¹¹	Totaal
Bbl	-	1	1
Bol	12	-	12

Tabel 13 Diplomastapeling 2019

Horizontale en verticale stapeling van diploma's komt bij De Leijgraaf regelmatig voor. Een tweede opleiding kan, weliswaar in een ander domein, op eenzelfde niveau liggen als een eerder genoten opleiding. Ook komt het voor dat na het behalen van een diploma, de student doorstroomt naar een hoger niveau. In beide gevallen is de kernregistratie studenten zo ingericht, dat gestapelde outputbepaling niet voorkomt.

	Horizontaal	Verticaal	Totaal
Bbl	14	186	200
Bol	14	143	157
Totaal	28	329	375

Tabel 14 Diplomastapeling over de jaren heen 2019

Het gaat hier om diploma's die in opeenvolgende studiejaren behaald worden (dus niet binnen één studiejaar).

In de onderstaande tabel is het aantal omzwaaiers opgenomen. Dit zijn de studenten die een andere opleiding gaan volgen dan in de onderwijsovereenkomst is vastgelegd. In de kolom leertraject staat het aantal studenten dat wijzigt van leertraject, meestal van bol naar bbl bij gebouwde omgeving. In de kolom opleiding staat het aantal studenten dat wijzigt van opleiding, meestal naar een lager niveau.

	Leertraject	Opleiding
M Autotechniek	3	
M Bedrijfsopleidingen		1
M Business	2	
M Gebouwde omgeving	18	1
M Industriële omgeving		2
O Entree & N2PLUS	1	
O Gebouwde omgeving	19	
Totaal	43	4

Tabel 15 Omzwaaiers 2019

¹⁰ Horizontale diplomastapeling: een student heeft zowel in leerjaar 2018 - 2019 als in het verleden een diploma op hetzelfde niveau behaald.

¹¹ Verticale diplomastapeling: student heeft in leerjaar 2018 - 2019 een diploma behaald en in het verleden 1 of meer diploma's op een lager niveau behaald.

Thema 7 - Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

De Leijgraaf heeft in 2019 maatwerktrajecten afgesproken met bedrijven uit de regio. Hiervoor stellen we offertes op, waarin we de werkzaamheden beschrijven en de meerprijs die bovenop de Rijksbekostiging van het betreffende crebo komt.

In 2019 hebben we maatwerktrajecten uitgevoerd voor:

- Jumbo Supermarkten
- Sligro Food Group
- Beter Bed
- Acket drukkerij-kartonnage
- Organon
- Hutten Catering
- Defensie
- DHL Parcel
- XPO
- Menlo Worldwide
- Kringloopbedrijven Maasland
- Hessing Helmond
- Meubelfabriek Prima
- Spar Holding
- MSD
- Technische Groothandel PiTtiG
- Vos Logistics Oss
- Archipel
- Severinus
- Cello
- Mead Johnson
- Peka Kroeff
- Purac Biochem
- SCA Hygiene Products Cuijk
- Stichting Metaal Opleidingen (SMO)
- Adecco
- Aspen Oss
- Essity Operations Cuijk
- Flowfirm
- Ver. Samenw. Verband Opl. Meubelindustrie en Interieurbouw

We leiden de medewerkers van deze bedrijven op volgens de Wet Educatie - en Beroepsonderwijs en de branchecode 'bbi' van de MBO Raad. Voorwaarde is dat bedrijven medewerkers aanmelden en wij hen rechtsgeldig inschrijven. Dat waarborgen we.

Thema 8 – Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland

De Leijgraaf verzorgt geen onderwijs in het buitenland en heeft geen buitenlandse studenten.

3.3 Toezicht

3.3.1 Raad van Toezicht

Raad van Toezicht: “Klaar voor onze gezamenlijke opgave”

Of de Raad van Toezicht met volle tevredenheid terugkijkt op 2019? Die vraag kan Harrie Windmüller naar eigen zeggen moeilijk beantwoorden. Pas in april werd hij immers aangesteld als voorzitter van de raad. Wel heeft hij in die korte periode gezien en gevoeld dat de nieuwe koers van De Leijgraaf de juiste is.

“De nieuwe strategie gaf me meteen een goed gevoel”

Toen Windmüller in april 2019 aan zijn functie als voorzitter van de Raad van Toezicht begon, viel hij met zijn neus in de boter. De nieuwe strategienota van De Leijgraaf was namelijk net wereldkundig gemaakt en de nieuwe verhoudingen in de directie waren nog vers. “Bij mijn aanstelling lag er een compleet ondernemersplan klaar”, aldus Windmüller. “Goed doordacht en scherp uiteengezet. Bij de nieuwe strategie kreeg ik dan ook meteen een goed gevoel. De nieuwe koers van De Leijgraaf is herkenbaar en kansrijk. Dat zijn in mijn ogen twee cruciale vereisten, want de arbeidsmarkt verandert snel en als beroepsonderwijs móét je daarop reageren.”

Windmüller ziet ook de onderwijsbehoefte steeds nadrukkelijker veranderen. “Meer dan ooit hebben studenten behoefte aan een plek waar ze hun talenten kunnen ontwikkelen en betekenisvol kunnen zijn”, aldus de voorzitter van de raad. “Voor een onderwijsinstelling betekent dat maar één ding: meebewegen. De tijd waarin we studenten enkelen alleen opleidden voor een baan is voorbij; een leven lang leren is landelijk beleid. En de nieuwe koers van De Leijgraaf past daar prima bij.”

Bestuurlijke veranderingen

Zijn eerste maanden in de Raad van Toezicht heeft Windmüller vooral gebruikt om uitgebreid en persoonlijk kennis te maken met de andere leden van de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad, bestuursvoorzitter en de andere leden van het directieteam. Want, zo stelt hij, wie benaderbaar wil zijn, moet zichtbaar zijn. “Om op een goede manier toezicht te kunnen houden, moet je gevoel hebben bij de bestuurlijke verhoudingen. Wie vervult welke rol? En hoe worden er bijvoorbeeld beslissingen genomen? Wat ik tot nu toe vooral heb gezien, is een gemotiveerd team. Deels met nieuwe mensen, en iedereen heeft een nieuwe rol, dat moet groeien. Maar ondertussen ligt er een stevige basis. Een visie en organisatiemodel die aansluiten bij de vragen van dit moment. Ieders intenties zijn goed. En dat is waar al het mooie begint.”

Dat het huidige College van Bestuur uit één persoon in plaats van twee bestaat, ziet Windmüller niet als een achteruitgang. “Goed besturen hangt niet af van aantallen, maar van hoe je *invulling* geeft aan je verantwoordelijkheden”, aldus de voorzitter van de Raad. “Zelf bestuur ik al zestien jaar in m’n eentje een grote organisatie (BrabantWonen, red.), maar ik heb het welgeteld nog geen

dag alleen gedaan. Bij de huidige bestuursvoorzitter zie ik dezelfde drive om de dingen samen met zijn team te doen.”

Raad en daad

Naast toezicht houden is het ‘met raad en daad bijstaan van het College van Bestuur’ een andere kerntaak van de Raad van Toezicht. Aan die taak heeft de raad in 2019 vooral invulling gegeven door met het college en het directieteam te sparren over de nieuwe governance, financieel management, onderwijskwaliteit en cultuur. “In het verleden heeft de Onderwijsinspectie geconstateerd dat er wat schort aan onze kwaliteitscultuur. Een duidelijke en vervelende vaststelling, waar ik nog moeilijk de vinger op kan leggen. Als ik om me heen kijk, zie ik vooral heel veel bevlogen mensen die niets liever willen dan het ontwikkelen en bieden van kwalitatief beroepsonderwijs. Uiteraard is het wel belangrijk om dat zo te houden. Daarom blijven we ook in 2020 gesprekken voeren over onze kwaliteitscultuur.”

Sleuteljaar 2020

Volgens Windmüller is 2020 een sleuteljaar voor De Leijgraaf. Daarin is het volgens hem zaak om de nieuwe strategie verder inhoud te geven en het beroepsonderwijs nog nadrukkelijker samen met de regio te ontwikkelen. “Contextgerelateerd onderwijs is veelbelovend, zowel voor onze studenten als voor het regionale bedrijfsleven. Een betere aansluiting op de behoeftes van de regio maakt ons relevant en onderscheidend. Daar moeten we komend jaar dus krachtig op inzetten.”

Daarnaast ligt er volgens Windmüller een belangrijke opdracht voor het regionale beroepsonderwijs in het algemeen. “Meer samenwerken en minder concurreren. Elke onderwijsinstelling kan inzetten op een betere marketing. Maar als iedereen het even goed doet, is het alsnog zinloos. Als we bij een structurele terugloop van studentenaantallen in het middelbaar beroepsonderwijs, kwalitatief goed en laagdrempelig bereikbaar onderwijs in de regio willen houden, is afstemming en samenwerking in de regio onmisbaar. Alleen daarmee kunnen we onze gezamenlijke opgave tot een succes maken.”

Als het over teruglopende studentenaantallen gaat, kiest Windmüller zijn woorden zorgvuldig. Want de regionale en landelijke krimp tegenhouden? Dat is volgens hem te veel van het goede. “Op dat vlak moeten we realistisch zijn; organisatorisch moet er wat veranderen om de continuïteit van De Leijgraaf te waarborgen. Dat gaat soms gepaard met pijnlijke en moeilijke beslissingen, maar het kan simpelweg niet anders. Een meerjarenperspectief móét toekomstbestendig zijn, dus ik sta achter de plannen van het College van Bestuur om in 2020 formatief te reorganiseren. Het is namelijk de enige manier waarop we verder kunnen uitroeien tot die aantrekkelijke samenwerkingspartner die de regio zo hard nodig heeft.”

De RvT heeft in 2019 naast de jaarlijks terugkerende besluitvorming omtrent begroting, jaarrekening, managementletter en onderwijskwaliteit, verreikende besluiten genomen betreffende:

- Nieuwe governancestructuur; naar een éénhoofdig bestuur met directieteam, met een aanpassing van de bijbehorende reglementen en statuten
- Nieuwe verantwoordingsmethodiek
- Overstap naar schatkistbankieren
- Afschrijvingstermijnen
- Opheffen Glasvezel BV

- Nieuw remuneratiereglement
- Benoeming nieuwe voorzitter

De RvT is in 2019 in onderstaande samenstelling bij elkaar gekomen:

- RvT 7 - maal
- Auditcommissie 5 – maal
- Onderwijscommissie 3 - maal
- Remuneratiecommissie 1 - maal

Ten gevolge van een wisseling van samenstelling en voorzitterschap heeft binnen de RvT in 2019 geen zelfevaluatie plaatsgevonden.

3.3.2 Onderwijsinspectie

In maart 2019 voerde de Onderwijsinspectie een herstelonderzoek uit bij de opleidingen VAVO en Sport– en bewegingsleider. Daarnaast voerde de inspectie een verificatieonderzoek uit naar andere opleidingen. In een eerder herstelonderzoek werden twee opleidingen (Laboratoriummedewerker en Afdelingsmanager) voldoende beoordeeld.

De onderwijsinspectie heeft nog geen definitief rapport afgegeven, maar heeft mondeling aangekondigd dat De Leijgraaf op alle fronten een voldoende scoort. Er is grote vooruitgang getoond bij de opleidingen die onder het herstelonderzoek vielen.

Dit is een zeer mooi resultaat van een grote inspanning van de onderwijsteams en kwaliteitsfunctionarissen.

3.4 Medezeggenschap

3.4.1 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad behartigt de belangen van de medewerkers en beoordeelt voorstellen van het College van Bestuur.

Ondernemingsraad: “We worden gehoord”

Ook voor de Ondernemingsraad (OR) was de kanteling van een sectorale naar een regionale indeling het belangrijkste aandachtspunt van 2019. Die ommekeer had immers grote gevolgen voor veel medewerkers van De Leijgraaf. Daarnaast liet de OR zich uiteraard ook op andere vlakken gelden. Aan het woord: voorzitter Thea de Ruijter en vice-voorzitter Marc Verhagen.

“De nieuwe koers heeft rust in de organisatie gebracht”

De kanteling van een sectorale naar een regionale indeling is zeer bepalend voor de toekomst van De Leijgraaf, stelt De Ruijter. Daarom is ze blij dat de Ondernemingsraad door het College van Bestuur van meet af aan goed is meegenomen in de keuzes en het totaalproces. “We hebben als OR alle ruimte gekregen voor onze vragen en opmerkingen”, aldus de raadvoorzitter. “En doordat we al bij het vormen van de plannen zijn betrokken, werden we ook niet verrast bij de implementatie ervan.”

Een van de belangrijkste opmerkingen die de Ondernemingsraad bij de vorming van de plannen had, ging over de ideale grootte van een opleidingsteam. De Ruijter: “Daarover hadden we een zeker onderbuikgevoel, dat we bovendien wetenschappelijk konden onderbouwen. Met ons advies dat daaruit volgde, heeft het college ook daadwerkelijk rekening gehouden. Ondanks dat het op een aantal plekken in de organisatie nog steeds beter kan, was dat voor ons een fijne constatering.”

Nieuwe koers brengt rust

Of de effecten van de nieuwe strategie en structuur in 2019 al zichtbaar waren? De Ruijter vindt van wel: “De nieuwe koers heeft in ieder geval rust in de organisatie gebracht. Over het algemeen weten docenten, studenten en andere medewerkers elkaar inmiddels goed te vinden, veelal op vaste locaties. Verder zien we het relatiebeheer in de regio de goede kant op gaan. Ons geloof en vertrouwen in het opleidingsportfolio blijft dan ook groot, al vinden we nog steeds dat sommige keuzes zeker explicieter mogen. Want alleen dan onderscheiden we ons écht ten opzichte van vergelijkbare onderwijsaanbieders.”

Stem voor medewerkers

Het moge duidelijk zijn: de Ondernemingsraad neemt zijn rol serieus. Volgens Verhagen kan dat eigenlijk ook niet anders. “De OR bestaat uit betrokken mensen die allemaal het beste met De Leijgraaf voorhebben. We zijn actief, denken graag op verschillende niveaus mee en vinden het belangrijk dat medewerkers een stem hebben. En het prettige is: we *worden* ook gehoord. Soms in een later stadium dan we het liefste zouden willen, maar het gebeurt wel.”

Nieuwe samenstelling

Door de komst van de nieuwe strategie en structuur werden de verkiezingen voor de OR uitgesteld naar eind 2019. In december traden alle zittende leden af en werd er conform nieuwe kiesgroepen (waarvoor de OR zelf scenario's voorstelde) een nieuwe Ondernemingsraad samengesteld. "Diverse oud-leden stelden zich opnieuw verkiesbaar", aldus De Ruijter. "Op dit moment telt de OR negen leden, van wie er zeven in 2018 al de raad zaten. Naast de twee nieuwe leden zijn er nog twee zetels onbezet. Die hopen we in de loop van 2020 in te vullen, maar ook met negenen staan we sterk."

Volgens De Ruijter is het voor nieuwe leden best even wennen. "OR-werk 'duizelt' mensen in het begin een beetje. Vooral doordat ze niet weten wat er precies van ze wordt verwacht. Het is dan ook een rol die je echt *on the job* moet ontdekken. Gelukkig hebben we nog steeds zeven ervaren leden die de nieuwkomers daarbij kunnen helpen."

Begroting: laat op de hoogte

Uiteraard mocht de Ondernemingsraad ook meepraten over de hoofdlijnen van de begroting van De Leijgraaf. Al had dat volgens Verhagen wel in een vroeger stadium gekund. "In oktober kregen we die hoofdlijnen voor 2020 pas voorgelegd. Dat heeft uiteraard te maken met de komst van veel nieuwe mensen in de organisatie, maar we waren liever eerder op de hoogte gesteld van de financiële vooruitzichten. Zéker nu er een tekort lijkt te ontstaan, want dat heeft grote gevolgen voor de medewerkers."

Naast de aandachtspunten die reeds besproken zijn, hebben er in 2019 ook diverse andere onderwerpen aandacht gehad. Die zetten we puntsgewijs op een rij.

Werkdruk en verzuim: verdienen meer aandacht

De Ruijter: "Werkdruk is een *hot item*. Vorig jaar verwachtten we dat de nieuwe organisatie een positief effect zou hebben op zowel de werkdruk als het ziekteverzuim, maar ook in 2019 was er sprake van een hoog verzuim. Als OR vinden we dat we daar als De Leijgraaf écht wat mee moeten; de thema's werkdruk en verzuim verdienen simpelweg meer aandacht. Daarvoor zijn de eerste stappen gelukkig al gezet. Zo hebben we allereerst voorgesteld dat ziektevervanging in het vervolg beter moet worden begroot. Daarnaast schrijft onze CAO voor dat alle mbo-instellingen een Werkdrukplan moeten opstellen. Bij De Leijgraaf is daar veel aandacht aan besteed; het plan treedt (waarschijnlijk) op 1 januari in werking. Bij de totstandkoming ervan is er goed naar ons geluisterd. Uiteraard blijven we de implementatie ervan ook nauwlettend volgen."

Arbo en veiligheid: dichterbij de werkvloer

De Ruijter: "Als OR zien we het als een belangrijke taak om goed te volgen of het beleid op het gebied van arbo en veiligheid klopt. In dat kader zijn we blij dat het plan om het thema arbo dichterbij de werkvloer te brengen, in grote lijnen slaagt."

CAO-regels: uniforme aanpak

De Ruijter: "We zien dat de CAO-regels door de hele organisatie heen heel divers worden toegepast, bijvoorbeeld als het gaat over de inzet van duurzaamheidsuren. We zien liever een uniforme regel die voor alle medewerkers geldt."

College van Bestuur: prima samenwerking

Verhagen: “Het College van Bestuur is sinds 2019 eenhoofdig, een verandering die aansluit bij de huidige ontwikkelingen op onze school. Bij die keuze zijn we door de Raad van Toezicht actief betrokken en we hebben er als OR ook mee ingestemd. Tot onze tevredenheid, want we kunnen spreken van een prima samenwerking met het college. Sowieso is er sprake van een goed contact met de Raad van Toezicht. Op beide niveaus staat men open voor onze zienswijze. En dat is precies wat we als Ondernemingsraad graag willen.”

3.4.2 Studentenraad

De Studentenraad behartigt de belangen van studenten en is een wettelijke gesprekspartner van het College van Bestuur.

Studentenraad: “Nieuwe energie en goede ideeën”

In 2019 werd de Studentenraad van vers bloed voorzien. De komst van vijf nieuwe leden is goed uitgepakt, aldus voorzitter Lotte Smits (vierdejaars verpleegkundestudent). Enerzijds omdat het voor frisse blikken heeft gezorgd, anderzijds omdat de raad nu op elke locatie even sterk vertegenwoordigd is.

**“De deelraden functioneren intussen zoals
we het bedacht hebben”**

De Studentenraad vertegenwoordigt de belangen van de studenten van De Leijgraaf. Om daar nog beter in te slagen, werden er in 2018 deelraden opgezet in Oss, Veghel en Cuijk. Die focussen op de lokale thema's van de locaties, terwijl de Studentenraad zelf de overkoepelende thema's bewaakt.

“In 2019 hebben we daar nadrukkelijk op voortgeborduurd”, aldus Lotte. “De constructie met deelraden per locatie sloot namelijk goed aan bij de veranderingen die de kanteling van De Leijgraaf teweegbracht. Veel studenten hadden namelijk specifieke vragen over het onderwijs op ‘hun’ locatie. Werden er bijvoorbeeld klassen samengevoegd? Konden ze terugvallen op dezelfde docenten? En volgden ze hun lessen nog wel in hetzelfde gebouw? Zulke ‘lokale’ vragen kon den de deelraden bij uitstek namens de Studentenraad beantwoorden. Natuurlijk kan het altijd beter, maar op alle locaties functioneren de deelraden intussen zoals we het bedacht hebben.”

Kanteling: gerustgesteld

Volgens Lotte waren er best wel wat studenten die hun vraagtekens plaatsten bij de kanteling van De Leijgraaf. Maar nu de grootste stappen zijn gezet, merkt ze dat iedereen is gerustgesteld. “De klassen zijn niet groter geworden en de meeste studenten hoefden niet te ‘verhuizen’. Bovendien horen we van studenten terug dat de docenten nog steeds goed bereikbaar zijn. Daar hechten we natuurlijk veel waarde aan.”

Over bereikbaarheid gesproken: in het jaarverslag van 2017 én 2018 riep Lotte docenten op om studenten vaker te wijzen op het bestaan van de Studentenraad. Dat is in 2019 enigszins gebeurd, vertelt ze. “Als raad zijn we bij alle docenten langsgesgaan met het verzoek of we in hun klas

mochten vertellen waar we precies voor staan en wat we voor studenten kunnen betekenen. De meesten waren daarover heel enthousiast en stonden het toe. Daardoor hebben we onszelf goed kunnen presenteren.”

Samenstelling: frisse energie

De Studentenraad nam in 2019 afscheid van vijf leden en verwelkomde evenveel nieuwe leden. Een stevige verandering, want van de vorige samenstelling bleef alleen voorzitter Lotte over. “In eerste instantie baalde ik daar wel van”, vertelt ze. “Maar al snel zag ik in dat de nieuwelingen voor veel nieuwe energie en goede ideeën zorgden. Bovendien telt de raad door alle wisselingen nu precies twee afgevaardigden per locatie. Die gelijkwaardige vertegenwoordiging was er voorheen nog niet, maar is wel heel fijn.”

Als belangrijk hoogtepunt van 2019 noemt Lotte een inspiratietrip naar Den Haag. “Daar vond een bijeenkomst plaats voor studentenraden uit heel Nederland. Tijdens een interessant programma praatten experts ons bij over hoe we onze raad organisatorisch sterker kunnen maken. Maar bijvoorbeeld ook over hoe we onze zichtbaarheid en herkenbaarheid binnen de schoolmuren kunnen vergroten. Tijdens deze dag hebben we heel veel waardevolle inzichten opgedaan. In 2020 gaan we zo’n centraal kennisevenement dan ook zeker weer bijwonen.”

Een ander hoogtepunt was volgens Lotte het ‘inhaken’ op Paarse Vrijdag in december. Op die dag kunnen scholieren en studenten in heel Nederland hun solidariteit met homoseksuelen, biseksuelen, lesbiennes en transgenders tonen door paarse kleding te dragen. “Als Studentenraad vinden we dat elke student helemaal zichzelf moet kunnen zijn. Daarom hebben we deze dag op onze agenda gezet en uitgebreid ‘gevierd’. Door zelf in het paars naar school te komen én door cupcakes uit te delen. Afgaande op de reacties na afloop werd dat initiatief door studenten en docenten erg gewaardeerd.”

Studentenhonk: meer uitstraling

Op verzoek van de Studentenraad kwam er in 2018 een studentenhonk in Veghel. Daar werd in 2019 weer dankbaar gebruik van gemaakt, vertelt Lotte. “In dat honk vinden al onze vergaderingen plaats. Maar belangrijker nog: studenten weten de ruimte doordeweeks heel goed te vinden. Het heeft ons denk ik ook nét wat meer uitstraling gegeven. Natuurlijk zou het mooi zijn als er in Oss en Cuijk ook zo’n ruimte komt voor onze deelraden, maar dat heeft op dit moment geen prioriteit.”

Andere agendapunten: overal in meegenomen

Natuurlijk werd de Studentenraad ook in 2019 betrokken bij allerlei inhoudelijke zaken. Zo mochten Lotte en haar mederaadsleden de kwaliteitsplannen inzien en mochten ze een oordeel vellen over de begroting. “Onze stem daarover geeft natuurlijk nooit de doorslag, maar we worden wel gehoord”, aldus Lotte. “Over de begroting waren we heel positief, want deze was veel makkelijker te lezen en begrijpen dan in de jaren daarvoor. Daardoor konden we er ook inhoudelijke vragen over stellen.”

Ook met de Ondernemingsraad kwam de Studentenraad in 2019 traditioneel samen. Lotte: “Tijdens die ontmoeting hebben we onder andere gespard over de begroting. En ze hebben ons tips gegeven over hoe we zichtbaarder kunnen worden. Als het nodig is, weten we elkaar sowieso wel te vinden.”

Stokje overdragen

Voor Lotte zijn het haar laatste maanden als voorzitter van de Studentenraad. Na de zomer is ze namelijk student-af en draagt ze het stokje over aan iemand anders. “Best gek, want ik heb deze functie altijd met veel plezier ingevuld”, aldus de aftredend voorzitter. “Maar de komende periode gaan we als raad op zoek naar een geschikte opvolger. Daarover verwacht ik ruim voor de zomer al meer duidelijkheid.”

3.5 Sturingsfilosofie

Leidinggevend en bij De Leijgraaf hanteren integraal management als uitgangspunt. De integraal manager heeft aandacht voor mensen, brengt de bedrijfsprocessen op orde, realiseert de doelen en initieert noodzakelijke vernieuwingen. Resultaatverantwoordelijke teams (rvt's) verzorgen het onderwijs. Dit is tevens de basis van onze sturingsfilosofie. Iedere medewerker is lid van een team en kent een hiërarchisch leidinggevende. De Leijgraaf respecteert de professionele autonomie van de docent.

Het management van De Leijgraaf bestaat uit twee lagen: de directie en daaronder het management dat de stafafdelingen aanstuurt en onderwijsmanagers die de onderwijsteams aansturen. Het streven is het management verder te emanciperen en meer verantwoordelijkheid te geven over de eigen begroting en resultaten. De verwachting is dat dit leidt tot proactief handelen en snellere bijsturing. Op deze manier wordt maximaal gebruik gemaakt van het potentieel binnen De Leijgraaf.

In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen om maandelijks de formatie en de exploitatie te kunnen rapporteren aan het management dat onder de directie valt. De managers Planning & control en de concerncontroller begeleiden de managers in de analyse van deze rapportages. De bedoeling is dat de managers zo meer inzicht en ervaring krijgen in hun begroting en als resultaat daarvan betere input kunnen geven voor de volgende begroting.

Gaandeweg bekijken we welke additionele informatie we via een dashboard kunnen (laten) rapporteren. Leidend is daarbij dat eerst bestaande rapportages goed ingevoerd dienen te zijn voordat er nieuwe informatie aan toegevoegd wordt.

Voor de onderwijskwaliteit zijn daarnaast de kwaliteitskaart en de risico-inventarisatie onderwijskwaliteit beschikbaar. Hierin staan de KPI's voor de onderwijskwaliteit, de uitkomsten van teamscans en de bevindingen van interne audits onderwijskwaliteit.



4 BELEIDSKADER EN BELANGRIJKSTE RESULTATEN 2018

4.1 Kwaliteitsagenda 2019-2022

De tijdshorizon van het bedrijfsplan 2019-2022 viel samen met de tijdshorizon van de nieuwe kwaliteitsagenda. Dit bood ons de kans om onze strategie en de kwaliteitsagenda goed op elkaar af te stemmen.

De doelstellingen van de kwaliteitsagenda zijn:

1. Kwetsbare jongeren maximaal ondersteunen door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding.
2. Creëren van soepele overgangen binnen krachtig beroepsonderwijs.
3. Verbeteren van het arbeidsperspectief van studenten door ze op te leiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst.

De doelstellingen van de kwaliteitsagenda vallen grotendeels samen met de lijn van onze strategie. We hebben zelf nog een doelstelling aan de kwaliteitsagenda toegevoegd:

4. Kwalitatief goed en doelmatig onderwijs bieden voor de regio.

De kwaliteitsagenda is rond bovenstaande thema's vormgegeven. Bij het opstellen van de agenda zijn de Studentenraad, de Ondernemingsraad, de stakeholders, de onderwijsmanagers, de docenten en de gemeenten betrokken.

De bovenstaande thema's zijn in projecten onderverdeeld. Daarbij wordt elk project geleid door een projectleider. Deze monitort en bewaakt de voortgang van het eigen project. De programmamanager bewaakt de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitsagenda, en verzorgt de tussentijdse- en eindevaluatie.

Per jaar zijn er twee evaluatiemomenten gepland waarop de projectleiders de stand van zaken presenteren. De eerste bijeenkomst was op 20 november. Hier hebben alle projectleiders hun project gepresenteerd en kregen ze feedback van de aanwezigen. Dat waren: het College van Bestuur, de regiodirecteuren, de onderwijsmanagers, de docenten, de Ondernemingsraad en de Studentenraad. Daarnaast staat de kwaliteitsagenda regelmatig op de agenda bij diverse gremia, onze stakeholders en de gemeenten.

4.2 Resultaten 2019 strategische thema's

4.2.1 Professionaliseringstraject verbeteren kwaliteitscultuur

In 2019 zijn we gestart met een intensief traject om tot een verbeterde kwaliteitscultuur te komen. Onder leiding van twee externe bureaus (UPD en iPM) die samen optrekken onder één programma (FLOW) hebben we twee lijnen uitgezet.

Met één lijn stroomlijnen en focussen we op de realisatie van de strategische doelen. Deze lijn is uitgezet voor het directeurenoverleg en vindt plaats in de vorm van een tweewekelijkse sessie over plateauplanning en een bordsessie.

De tweede lijn betreft alle onderwijsteams inclusief de regionale managementteams. Die teams werken volgens een vaste, gefaseerde methodiek, maar laten die altijd aansluiten bij waar het team staat. Het lerende effect staat daarbij altijd voorop. Hiervoor is een Sharepoint-omgeving ingericht waar de teams gebruikte instrumenten en behaalde resultaten met elkaar kunnen delen. Om de methodiek te borgen, hebben we per team twee FLOW'ers en twee trainers van de LeijAcademie opgeleid.

4.2.2 Terugdringen van VSV met aandacht voor kwetsbare jongeren

Onze percentages voortijdige schoolverlaters (VSV) zijn al jaren op orde. De afgelopen jaren zien we echter een lichte schommeling. Door de invoering van de Entree-opleiding steeg het VSV-percentage in het schooljaar 2017-2018 naar 5,6%, en in het schooljaar 2018-2019 naar 5,7% (ten opzichte van 5,8% landelijk). Wat opvalt, is een daling bij de Entree-opleiding en een stijging op niveaus 2, 3 en 4.

Om erachter te komen hoe dat komt, is er landelijk en regionaal een analyse uitgevoerd. Daaruit blijkt dat de stijging voortkomt uit opwaartse druk, de complexiteit van de maatschappij en de aangetrokken economie, waardoor er veel werk is en het aantrekkelijk is om te gaan werken en (even) niet naar school te gaan. Op basis van de landelijke trend en de regionale maatschappelijke ontwikkelingen verwachten we de komende schooljaren een verdere stijging van het VSV-percentage.

In 2019 hebben we meerdere initiatieven genomen om uitval te voorkomen:

- Er vinden preventieve maatwerkbesprekingen tussen het v(s)o en het mbo plaats.
- Er is doorstroombegeleiding ingericht en doorstroomcoaches begeleiden kwetsbare overstappers van het v(s)o/pro naar het mbo.
- Bij doorstroom hebben we via Stick Together gemonitord op officiële inschrijving bij een vervolgopleiding (na vo).
- We hebben de inzet van VSV-middelen voor de plusvoorziening gecontinueerd. Hierbij hebben we maatwerk ingezet voor overbelaste jongeren tot 23 jaar die de startkwalificatie haalden.
- In het schooljaar 2018-2019 waren er 34 aanvragen voor plusgeld: 19 voor De Leijgraaf en 15 voor vo- en vso-scholen. Route-X had in 2018-2019 gemiddeld 87 studenten.
- Ten aanzien van een warme overdracht van studenten hebben we 165 Entree-studenten en 39 niveau 2-plusstudenten begeleid in 2019. 36 van hen hebben we persoonlijk

overgedragen aan de gemeente en/of RBL/RMC voor arbeidsbemiddeling en verdere begeleiding.

- Intern zijn we een dossieronderzoek gestart om de bevindingen van onze teams te meten en om een koppeling te maken met de kwaliteitsverbetering in de begeleiding.

4.2.3 Stimuleren van excellentie

Internationalisering

We hechten er veel waarde aan om studenten en medewerkers de mogelijkheid te bieden om internationale ervaring op te doen. De internationale activiteiten van studenten in het buitenland hebben drie doelen:

- Internationale stages helpen onze studenten in hun ontwikkeling als beroepsbeoefenaar.
- Internationale projecten zijn een waardevolle verrijking van het onderdeel burgerschap, zeker omdat we deze projecten veelal samen vormgeven met maatschappelijke organisaties in het buitenland.
- Internationale stages en projecten leiden tot persoonlijke groei.

Internationale activiteiten dragen ook bij aan onze professionalisering en daarmee aan de verrijking van het curriculum. Medewerkers gaan naar het buitenland in het kader van jobshadowing. Dat doen ze als student in een internationaal project of als begeleider van studenten (bij groepsactiviteiten of bij internationale wedstrijden). Het grootste deel van deze activiteiten wordt gefinancierd met subsidies vanuit Erasmus+ of vanuit de Euregio. Een klein deel bestaat uit eigen bijdragen van studenten of van De Leijgraaf.

In het kader van internationalisering hebben 71 studenten een I-BPV gedaan met een beurs van Erasmus+. Van hen deden 34 studenten een lange stage en 37 een korte. 6 studenten hebben een buitenlandse stage gelopen zonder Erasmus. Ook waren 430 studenten betrokken bij een internationale activiteit, zoals een excursie, een internationale wedstrijd, een project of een studiereis. Dit is 9% van de bol- en bbl-opleidingen (schooljaar 2018-2019: 5.361).

29 medewerkers hebben een internationale bijscholing gevolgd en 65 medewerkers zijn als begeleider van studenten in het buitenland geweest voor een excursie, project, studiereis of internationale wedstrijd. In totaal zijn dit dus 94 medewerkers. Dat is 16% van het totaal aantal medewerkers (op 31 december 2019: 572).

Ook waren we in 2019 betrokken bij 2 KA1 Erasmus+ mobiliteitsprojecten en bij 2 KA2 Erasmus+ partnerprojecten. Van één KA2-project zijn we penvoerder, van het andere is ons iXperium projectpartner. Daarnaast waren we gastheer voor 16 docenten van 6 scholen uit het buitenland in het kader van jobshadowing.

Burgerschap

We zien de regio als klaslokaal, zeker bij het onderdeel burgerschap. In 2019 hebben opleidingen in Oss en Cuijk deelgenomen aan een pilot waarbij iedere periode studenten deelnemen aan een burgerschapsdag. Deze dagen zijn opgezet met partners in de regio. Studenten maken daarvoor een keuze uit een breed aanbod van lessen of activiteiten. Die lessen worden verzorgd door gastsprekers in de regio. De activiteiten vinden extern plaats bij maatschappelijke of culturele

organisaties in en buiten de regio. De burgerschapsdagen zijn een aanvulling op de burgerschapsprojecten die in onze opleidingen verweven zitten, zoals het LeijHuis, LeijThuis en het maatjesproject.

Leijgraaf Trots

Leijgraaf Trots heeft in 2019 ongeveer 3.500 bezoekers ontvangen, onder wie een groot aantal vmbo'ers. Verder heeft Trots in 2019 de muzikale omlijsting verzorgd bij meerdere Leijgraaf-evenementen, waaronder de conferentie over Leesbevordering. In 2019 is ook gewerkt aan nieuwe voorstellingen en de verdere samenwerking met de deelnemende vmbo-scholen. Daarnaast hebben we de samenwerking met Cultuurkade Veghel en Kunst & Co Uden verder vormgegeven.

Skills

De betrokkenheid van onze opleidingen bij de Skills-wedstrijden is in 2019 met 20% gestegen ten opzichte van 2018. In 2019 behaalden we in verhouding tot het aantal studenten de meeste podiumplaatsen van alle ROC's in het zuiden. De studenten die dit jaar in aanmerking kwamen om deel te nemen aan de wereldkampioenschappen kozen er om persoonlijke redenen voor om dat niet te doen.

Doorstroomcafe mbo hbo

In 2019 zijn drie doorstroomcafe's georganiseerd. Die zijn bedoeld voor studenten die zich oriënteren op doorstuderen in het hbo. Fontys Hogescholen en Avans zijn partners in dit project. Net als onze eigen docenten droegen zij hun steentje bij aan de voorlichting.

STORM

Het STORM-project (Strong Teens and Resilient Minds) is er om somberheidsklachten bij studenten vroegtijdig te signaleren en aan te pakken. Daarmee willen we depressie en zelfdoding onder jongeren voorkomen. Alle eerstejaarsstudenten van De Leijgraaf namen in 2019 deel aan de screening, onder andere tijdens de Lekker In Je Vel-Lessen.

Innovatieproject Leesbevordering

Op al onze locaties zijn pop-up bibliotheken gerealiseerd, samen met de lokale bibliotheken. Daarnaast hebben we een succesvolle conferentie gehouden over leesbevordering voor leraren Nederlands

4.2.4 Innovatie van het onderwijs

In 2019 zijn we gestart met het operationeel maken van onze visie in ons onderwijs: 'De regio is je klaslokaal. We zijn verbindend, ambitieus en nieuwsgierig.' We brengen onze studenten naar de praktijk én halen de praktijk in huis. Dat is dan ook te zien in onze innovatieve projecten en opleidingsopzetten. Daarbij hoort ook dat we meer in zijn gaan zetten op een Leven Lang Leren (LLO). Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Business

Het werkveld van de businessopleidingen vraagt om breed opgeleide studenten. Daarop spelen we in door onze opleidingen voor deze markt in een nieuwe vorm aan te bieden. Vanuit een breed basisjaar 'business' specialiseren studenten zich langzaam naar de uitstroom.

Nieuw onderwijsmodel Cuijk: horeca, travel & leisure en ICT

In Cuijk halen we de praktijk volledig naar binnen. De studenten van de verschillende opleidingen in Cuijk lopen extern stage, maar hun tijd binnen de school bestaat ook uit interne praktijk. Onder begeleiding van docenten kunnen studenten bijvoorbeeld zelfstandig het restaurant, de ontvangstbalie, de telefonie en de vergaderlocatie. Het theorieonderdeel sluit hier volledig op aan.

Samenwijs als onderdeel van Leijhuis en Leijthuis

Samenwijs 2.0 is de dagbesteding vanuit Dichterbij in het LeijHuis. Mensen met een beperking sluiten aan bij de lessen en activiteiten op school. Daarnaast begeleiden studenten van Maatschappelijke Zorg hen bij de dagbesteding. Sinds 2019 betrekken we de studenten van Verpleging & Verzorgen en Niveau2Plus hier ook bij.

Woonzorgbegeleider

Het werkveld heeft behoefte aan verzorgenden die ook kunnen begeleiden en andersom. Daarom hebben we de opleiding Woonzorgbegeleider ontwikkeld. Dat is niet alleen een mooie combinatie van de opleidingen Verzorgende en Maatschappelijke Zorg, maar ook een onderwijsconcept waarbij het theoretische leerproces van studenten nauw aansluit bij dat wat ze in de praktijk meemaken.

Toekomstbestendig techniekonderwijs (voorbeeld: BIM5)

De technische arbeidsmarkt is in beweging. Zo gaan we in de toekomst slimmer bouwen door minder energie te verbruiken, minder CO2 uit te stoten en zuiniger met grondstoffen om te gaan. Maar dat kan de bouwsector alleen doen als studenten dynamisch, actueel en aantrekkelijk onderwijs krijgen.

In BIM5 verenigen het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid zich om via vijf programmalijnen te komen tot toekomstgericht onderwijs voor de toekomstige arbeidsmarkt in de bouw. Soortgelijke onderwijsvernieuwingen zetten we ook steeds breder voor de techniek in.

Werkvloerleren

Werkvloerleren bij de Sligro geeft studenten de mogelijkheid om te werken en te leren in de live omgeving van een warehouse. Een mix van mbo 2-, 3- en 4-studenten houden dit warehouse zelfstandig draaiende. Naast de theoretische kennis die ze opdoen, zijn de studenten werkzaam in het magazijn onder leiding van een teamleider van het bedrijf. Het uitgangspunt is dat studenten hun opgedane kennis direct in de praktijk kunnen toepassen. De nadruk ligt dus op leren door te doen.

Food bol en bbl

Op verzoek van de regio zijn we de opleiding Foodprofessional/specialist gestart. Daarbij voeren studenten beleidsmatige en beheerstaken uit om de bedrijfsactiviteiten optimaal te laten verlopen.

Studenten geven leiding aan medewerkers, bouwen een netwerk op en zijn het aanspreekpunt voor klanten. Foodstudenten weten trends te spotten en kunnen die vertalen naar de werkvloer. De opleiding is een combinatie van praktische theorie en praktijkervaring op de werkvloer.

Samen Wel Thuis (Oranjefonds)

Project Samen Wel Thuis is een project van tien maatschappelijke organisaties binnen Meierijstad, waaronder De Leijgraaf. Samen maken we passende en kwalitatief geborgde ondersteuning en zorg mogelijk voor langer zelfstandig wonende ouderen. Het belangrijkste doel van de samenwerking is de kwaliteit van leven en de verbondenheid met de samenleving voor deze groep zo lang mogelijk te behouden. Een tweede doel is om het tekort aan vrijwilligers op te vangen en medewerkers van de maatschappelijke organisaties te ontlasten. Hiervoor zetten we studenten in (als medewerkers van de toekomst).

Leefgoed

LeefGoed is een samenwerkingsconcept van elf maatschappelijke organisaties, waaronder De Leijgraaf. Samen geven we inhoud aan het gedachtegoed van de Zusters Franciscanessen. Op basis van een aantal doelen ontwikkelen we het concept binnen de gebiedsontwikkeling van het Kloosterkwartier in Veghel. Doel hiervan is de samenwerking in Meierijstad te versterken en te vernieuwen door organisaties en activiteiten bij elkaar te brengen. Het innovatieve hieraan is dat LeefGoed wonen, werken, (be)leven en leren integreert op één plek in Veghel. Hier komen ontmoeten, ondersteunen en verbinden samen.

Duaal traject inburgering/entree

Bij een duaal traject volgen statushouders van verschillende gemeenten naast hun inburgeringstraject ook een beroepsopleiding. Hierdoor hebben ze meer kans om door te stromen naar een betaalde baan. In dit project werken we samen met gemeenten, WSP en bedrijven.

Kweekvijver

Kweekvijver is een voortraject voor kwetsbare jongeren op weg naar een bol- of bbl-opleiding. Daarmee bereiken we dat meer kwetsbare jongeren een opleiding kunnen volgen op niveau 1 of 2 en dus de kans krijgen om een startkwalificatie te halen.

Vavo nieuwe opzet

We hebben de vavo-opleidingen (vmbo-t en havo) voor vo-leerlingen die gezakt zijn en voortijdige uitstromers van het vo een totaal nieuw onderwijsconcept gegeven. Vanuit een gerichte intake bieden we maatwerk aan de studenten met extra ondersteuning in ondersteuningslessen en speciale aandacht voor studenten met een niet-Nederlandstalige achtergrond.

Excellentieopleidingen

Als studenten tijdens de startweken van hun opleiding sneller door het programma blijken te gaan, bieden we ze de mogelijkheid om hun opleiding in twee jaar te volgen aan de hand van een speciaal aangepast programma.

Combi-opleiding VP/MZ met Cello, gekoppeld aan hun leernetwerk LEV: leren en versterken.

Steeds vaker voeren we reguliere bbl-opleidingen binnen de muren van een zorginstelling uit. Dit doen we ook met onze combi-opleidingen in de sector Zorg & Welzijn. Een voorbeeld hiervan is het project De Leijgraaf-Cello, waarbij we onze opleiding incompany uitvoeren en op maat afstemmen op hun leernetwerk LEV.

Praktijkverklaringen

We zijn gestart met een pilotproject 'praktijkverklaringen'. Daarin bieden we medewerkers van bedrijven die geen capaciteit hebben om een beroepsopleiding af te ronden, tóch de kans om een praktijkverklaring te behalen. Dat doen ze door op hun werk te bewijzen dat ze beschikken over vaardigheden die passen bij de werkprocessen van het kwalificatiedossier. Met een dergelijke praktijkverklaring heeft deze doelgroep meer kans om zich staande te houden op de arbeidsmarkt.

4.2.5 Kwaliteitsverbetering van de examinering en klachtenmeldingen

Examinering

We kopen onze exameninstrumenten in bij gecertificeerde examenleveranciers. Dit maakt dat route 1 de standaard is en route 2 de uitzondering.

Onze examencommissie heeft in 2019 een evaluatie gedaan op het examenproces 'construeren en vaststellen'. Die bevindingen zijn opgenomen in het jaarverslag van de examencommissie.

Onze opleidingsteams dragen de zware verantwoordelijkheid voor het inkopen van examens. Enerzijds is inzage in examens noodzakelijk voor het nemen van een inkoopbesluit. Anderzijds moet een opleidingsteam de certificering van examenleveranciers inzichtelijk hebben.

Namens de examencommissies van de Brabantse ROC's voert Brabant Bekwaam steekproeven uit op de kwaliteit van examens van gevalideerde leveranciers. Brabant Bekwaam bestaat uit afgevaardigden van Brabantse ROC's die deskundig zijn op het gebied van examineren. In deze samenwerking lukt het om beperkt invloed uit te oefenen op de kwaliteit van de examens. Daarbij is er sprake van drie grote knelpunten:

1. De inhoudelijke kwaliteit van examens is niet altijd op orde. De leverancier geeft vaak aan dat de inspectie de examens heeft goedgekeurd. Daarbij worden echter niet de inhoudelijke examens gevalideerd, maar alleen het proces van examens samenstellen.
2. De exameninstrumenten richten zich niet op onderscheid in examenopdrachten als het basisdeel van het kwalificatiedossier aanvullende eisen stelt voor niveau 4 versus niveau 3.
3. Sturing op de onderbouwing van de beoordeling (O, V én G).

Een laatste aandachtspunt is de (beperkte) inkoopmogelijkheid. Voor sommige opleidingen is er maar één leverancier (monopolie). Daarnaast zijn van sommige keuzedelen en beroepsgerichte examens de examens niet tijdig beschikbaar. Dit is bijvoorbeeld het geval bij startende opleidingen en nieuwe keuzedelen. In de tabel op de volgende pagina is een overzicht opgenomen van de opleidingen en/of examens die via route 2 lopen.

Route 2		
Domein	Crebonummer	Opmerking
Food	26003 26004	Examens van leverancier niet tijdig beschikbaar
Niveau 2 Plus (ICT)	25292	Examen van leverancier niet tijdig beschikbaar
Pedagogisch werk	25484/25485	Beroepsgericht Engels eigen examens gebruikt
Zorgopleidingen	Alle crebo's	Eigen examens medisch rekenen gebruikt
Sport en Gezondheid	25412/25413	Aanvullende eisen worden niet geëxamineerd, eigen aanvullend examen gebruikt
Laboratoriumopleidingen	25044/25045/25046	Examens keuzedelen niet tijdig beschikbaar

Tabel 16 Opleidingen/ examens via route 2

Klachten

Op 1 november 2018 is het Centraal Meldpunt Incidenten en Klachten (CMI & K) opgericht. Sindsdien registreren we alle klachten centraal. Er is veel communicatie geweest over de mogelijkheid om incidenten en klachten te melden. Bovendien is het melden zelf een stuk laagdrempeliger geworden. In onderstaand overzicht hebben we de klachten over examinering niet meegenomen, omdat deze rechtstreeks aan de examencommissie worden gemeld. Hierdoor is in 2019 het aantal meldingen uitgekomen op 112.



Figuur 2 Aantal gemelde klachten en incidenten in 2019

4.3 Passend Onderwijs en ondersteuning

4.3.1 Visie van de instelling op Passend Onderwijs

Onze begeleidingsvisie en onze visie op Passend Onderwijs zijn uitvloeisels van onze onderwijsvisie. Daarbij kunnen studenten zich niet alleen ontplooiën tot sterke en flexibele beroepsprofessionals, maar ook tot burgers die bijdragen aan de ontwikkeling van onze regio. We faciliteren dit door van de regio ons klaslokaal te maken en door onze studenten persoonlijke aandacht te geven. We zijn een relatief klein ROC en onze korte lijnen helpen ons om maatwerk te bieden.

Passend Onderwijs dient voor ons meerdere doelen:

- Borging (en waar nodig vergroting) van de toegankelijkheid van het onderwijs voor studenten met extra ondersteuningsbehoeften
- Realisatie van een dekkend ondersteuningsaanbod
- Maatwerk in de toewijzing van ondersteuning
- Versterking van de ondersteuning in de klas
- Vermindering van bureaucratie rondom de toewijzing van ondersteuning
- Beheersing van de kosten voor extra ondersteuning
- Versterking van de positie van studenten en ouders in passend onderwijs
- Verbetering van de afstemming binnen de samenwerking met externe partijen

We kiezen voor de 'brede' benadering van Passend Onderwijs. Die geldt voor alle studenten met een extra ondersteuningsbehoefte en dus niet alleen voor studenten met een fysieke beperking.

4.3.2 Organisatie van Passend Onderwijs

Binnen onze opleidingen heeft elke student een coach (eerste lijn). Die coach kan studenten doorverwijzen naar de centrale stafafdeling voor tweedelijnsbegeleiding. Deze stafafdeling kent een aantal organisatorische eenheden: Begeleiding (zoals zorgcoördinatoren en SMW), Ondersteuning (plannings- en studievaardigheden), Centrum Taal & Rekenen (extra ondersteuning), Verzuim (registratie en opvolging) en Route X (studiekeuze/oriëntatie).

Ook de contacten met derdelijnsbegeleiding (welzijnsorganisaties, GGD, GGZ, justitie, RMC/Leerplicht) lopen via deze stafafdeling.

4.3.3 Inrichting van de ondersteuning

Zodra studenten met een extra ondersteuningsbehoefte zich bij ons inschrijven, maken we een ondersteuningsplan. Dat plan geldt als addendum op de onderwijsovereenkomst. Ook studenten zonder ondersteuningsplan kunnen door hun coach aange meld worden voor extra ondersteuning, maar studenten met een ondersteuningsplan krijgen voorrang.

4.3.4. Omvang ondersteuning

We hanteren een aantal standaardarrangementen. Deze bestaan uit acht of twintig uur extra begeleiding en een intensieftraject van zes weken rondom studieloopbaan en persoonlijke ontwikkeling voor uitvallers. Daarnaast zijn er maatwerkarrangementen.

Naast inzet vanuit de tweede lijn krijgen coaches per student met een ondersteuningsplan extra uren. Die hebben we dit jaar echter niet bij alle opleidingen gerealiseerd door omissie in de begroting.

Er waren op 1 oktober 2019 617 studenten met een ondersteuningsplan. Van hen zaten er 189 in een hoger leerjaar dan leerjaar 1. Het aantal studenten dat zonder ondersteuningsplan extra ondersteuning heeft gekregen bedraagt ongeveer 400.

4.3.5 Ontwikkelingen

Het afgelopen jaar is vervolgegeven aan het STORM-project (Strong Teens and Resilient Minds). Samen met de Leijacademie hebben we hier weer een nieuw aanbod voor collega's in gedaan.

In 2019 hebben we een nieuwe begeleidingsvisie opgesteld en een start gemaakt met de invoering van de nieuwe manier van werken. Dit betekende onder andere dat we onze afdeling op de nieuwe regiostructuur moesten aanpassen, bijvoorbeeld door naast de verdeling in inhoudelijke teams te gaan werken met regiocontactpersonen en regio-overleggen.

De door CTR georganiseerde conferentie Leesbevordering was een hoogtepunt in 2019. Daar ontmoetten vakdocenten en remedial teachers van De Leijgraaf regionale partners (onder meer van de bibliotheek) en collega's van andere ROC's en scholen. Dit evenement werd gefinancierd uit een Innovatieprijs voor onze aanpak leesbevordering.

We zijn dit jaar gestart met een eigen uitvoering van maatschappelijk werk. Voorheen kochten we dat altijd extern in. Dat doen we nog steeds, maar in mindere mate. Ook hebben we sinds dit jaar een eigen maatschappelijk werker in dienst.

4.3.6 Financiële verantwoording Passend Onderwijs

Financiële verantwoording Passend Onderwijs	
Kwaliteitsgelden voor CTR	394.000
Kwaliteitsgelden voor verbinding scoördinatoren (aanvulling op subsidie VSV en bijdrage RMC)	108.000
Kwaliteitsgelden Trots	85.000
Kwaliteitsgelden Leijgraaf Lift	64.000
Kwaliteitsgelden Skills	93.500
Kwaliteitsgelden begeleiding LBL	36.000
Kwaliteitsgelden Schoolmaatschappelijk werk	175.000
Totaal	955.000
VSV-subsidie vanuit gemeenten voor inzet verbinding scoördinator	28.000
Bijdrage vanuit RMC voor inzet verbinding scoördinator	14.000

Tabel 17 Financiële verantwoording Passend Onderwijs 2019



5. CONTINUITEITSPARAGRAAF 2020-2024

5.1 Aantal studenten

De Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) maakt per onderwijsinstelling een prognose van de studentenaantallen. Deze is gebaseerd op de demografische cijfers van het CBS en toegespitst op het voedingsgebied van de onderwijsinstelling.

De landelijke trend laat een afname van het aantal mbo-studenten zien. Hierdoor wint De Leijgraaf in 2019 iets aan marktaandeel in de bol-leerweg en verliest wat marktaandeel in de bbl-leerweg.

In de begroting is uitgegaan van een krimp in de studentenaantallen.

Leerweg	1 oktober 2016	1 oktober 2017	1 oktober 2018	1 oktober 2019	1 oktober 2020	1 oktober 2021	1 oktober 2022	1 oktober 2023	1 oktober 2024
Bol	3.633	3.307	3.114	3.057	3.049	3.054	3.036	3.011	2.991
Bbl	1.893	2.211	2.247	2.238	2.292	2.294	2.290	2.286	2.305
Totaal	5.526	5.518	5.361	5.295	5.341	5.348	5.326	5.297	5.296

Tabel 18 Begroting studentenaantallen jaarlijks per 1 oktober

De meest actuele prognose voor de studentenaantallen in april 2020 voor schooljaar 2020-2021 is 2.931 bol- studenten en 2.186 bbl-studenten.

De meerjarenprognose 2020-2024 in bovenstaande tabel is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2020-2024. Deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht in de vergadering van 27 januari 2020.

Binnen het mbo is een verschuiving zichtbaar van de lagere niveaus naar de hogere niveaus. Dit zorgt ervoor dat de afname van het aantal studenten minder hard gaat dan de afgelopen jaren voorspeld is. Bij hogere niveaus zitten studenten immers langer op school.

Studenten willen het maximale uit zichzelf halen en kiezen daarom vaker voor een studie die boven hun studieadvies valt. Zoals eerder vermeld, heeft dit een negatief effect op de VSV-cijfers. Deze effecten zijn ook bij ons zichtbaar.

In 2019 hebben we weer meegedaan aan de imagomonitor. Hierdoor krijgen we een beeld van wat vo-studenten uit ons voedingsgebied van ons vinden.

Ons imago is ongeveer hetzelfde als vorig jaar, waarbij de algemene indruk is gestegen van 6,2 naar 6,6 in 2019/2020. Dat valt op, want bij de meeste omliggende scholen in ons voedingsgebied zien we een neerwaartse trend.

	2018/2019	2019/2020
Algemene indruk	6,2	6,6
Oriëntatie	26%	25%
Voorkeur	12%	12%
Conversieratio	38%	38%

Tabel 19 Imago Monitor 2018/2019 versus 2019/2020

Door de dalende studentenaantallen wordt de bezettingsgraad van de docenten te laag. In de benchmark mbo is het gemiddeld aantal gewogen studenten (bbl = 0,35, bol = 1) per fte OP 15. Omdat sommige opleidingen deze ratio niet halen, lijden deze opleidingen verliezen.

1. We nemen een aantal maatregelen om dit probleem op te lossen:
2. We clusteren vakken zoveel mogelijk. Denk hierbij aan algemene vakken, zoals Nederlands en Rekenen.
3. We kijken kritisch naar onze crebo's (opleidingen) en overwegen of we deze op één of meerdere locaties moeten aanbieden.
4. We onderzoeken samenwerkingsmogelijkheden met ROC's in de regio.

Het aantal mogelijke crebo's binnen het mbo is groot. Daardoor is het aantal studenten bij een aantal crebo's laag. Toch moet er op een aantal punten specifiek onderwijs aangeboden worden.

Met de daling van de studentenaantallen daalt het studentenaantal per crebo bij steeds meer instellingen onder de kritische grens van ongeveer 15 gewogen studenten per fte OP.

In het kader van macro-doelmatigheid werken de ruim zestig mbo's in Nederland samen om te bepalen wie welke opleidingen aanbiedt. Als immers in het hele land 300 studenten voor een bepaalde opleiding kiezen en elk mbo er evenveel krijgt, lijdt ieder mbo verlies op deze opleiding. Daarnaast is het niet wenselijk om met overheidsgeld te concurreren door het aanbieden van verliesgevende crebo's.

Macro-doelmatig handelen doen we nu op vrijwillige basis. Verdergaande samenwerking of fusie zou een solidere basis leggen voor de allocatie van studenten en daarmee een betere bezettingsgraad van docenten.

Strategie in relatie tot de realisatie

Om relevant te blijven, proberen we marktaandeel te winnen. Dat doen we door kwalitatief goed onderwijs aan te bieden en aan te blijven bieden. Dat bevorderen we onder meer door de regio-indeling en het 'Flowtraject'.

Betere contacten met onze hofleveranciers, de vo-scholen in de regio, moet het aantal aanmeldingen verhogen. Daarnaast moeten samenwerkingen met bedrijven in de regio en de daarbij behorende bedrijfsopleidingen onze visie 'De Regio is je Klaslokaal' onderstrepen. In dat kader hebben we in 2019 onder andere de volgende successen geboekt:

1. De regio-indeling met een vaste standplaats voor het overgrote deel van onze medewerkers zorgt voor meer rust en structuur voor de onderwijsteams en een betere bereikbaarheid voor studenten.
2. De regionale managementteams (RMT's) zitten in 2019–2022 in het 'Flowtraject', dat zich richt op teamvorming en verbetering van de kwaliteitscultuur.
3. Met vo-scholen hebben we steeds intensiever contact. Het streven is om dit contact op docentniveau te intensiveren. De vo-scholen zijn immers onze hofleveranciers. Met scholen uit de regio hebben we in oktober een convenant gesloten om gezamenlijk uitvoering te geven aan de leerlijn pro-entree. Met het Fioretti College (Veghel) hebben we in november een overeenkomst getekend om te starten met het gezamenlijk vormgeven van een horecaopleiding.
4. In het kader van 'De Regio is je Klaslokaal' hebben we met een aantal grote bedrijven uit de regio (zoals Vanderlande, Van Doren Engineers en Vinci) een aanvraag voor de

experimenteeropleiding Smart Engineering gehonoreerd. Deze opleiding is afgestemd op de nieuwe competenties die het bedrijfsleven van medewerkers vraagt.

5. De bedrijfsopleidingen (maatwerk en commercieel) hebben we organisatorisch apart gepositioneerd. Dat leidt tot een aantal successen: het ‘werkvloerleren’ in de logistiek is uitgerold bij Sligro en Vos Logistics, in de procestechiek hebben we een fors aandeel van de markt, en Luchtmachtbasis Volkel wil met ons een proeftuin starten voor door- en herstarters. Verder verzorgen we bij een aantal zorginstellingen het onderwijs ‘in huis’. Cello is hierin een recente aanwinst.

5.2 Formatie

Om onze formatie in lijn te brengen met de studentenaantallen, hebben we in 2020 een reorganisatie gepland. Daarbij streven we naar een afname van formatie in het Onderwijs Beheers Personeel (OBP) van 30 fte. De reductie hiervan vindt grotendeels plaats in de kostenplaatsen van de staf en deels in de kostenplaatsen van het onderwijs. In maart hebben we het reorganisatieplan, met concrete maatregelen voor het reduceren van de formatie, voorgelegd aan de OR en de vakbonden.

De splitsing in formatie in tabel 20 tussen staf en onderwijs is gebaseerd op de aansturing vanuit de directie. De groep ‘onderwijs’ wordt aangestuurd door de regiodirectie onderwijs. In deze groep zit ook direct onderwijs ondersteunend personeel (roosteraars, administratief).

Gemiddelde formatie	FTE 2019	FTE 2020	FTE 2021	FTE 2022	FTE 2023	FTE 2024
Staf	136	134	115	113	111	108
Onderwijs	330	312	287	281	275	270
Totaal	467	446	402	394	386	378

Tabel 20 Formatieontwikkeling bruto gemiddeld aantal fte's

Daarnaast vindt er een reductie plaats van het Onderwijzend Personeel (OP) van 28 fte. De reductie van OP en OBP zal naar verwachting grotendeels eind 2020 plaatsvinden, waardoor de gemiddelde formatie nog niet de volledige 58 Fte zal afnemen in 2020. Eind 2021 zal de formatie verder bijgesteld worden op basis van de nieuwe studentenaantallen.

De (verdere) reductie op onderwijzend personeel valt niet onder de reorganisatie, omdat we verwachten dat deze gerealiseerd kan worden met een afname van de flexibele schil.

Voor de komende jaren denken we na over het voortzetten van een vrijwillige vertrekregeling voor met name het OBP. Een reorganisatie met gedwongen ontslagen is immers ingrijpend, kost veel inzet, tijd en geld; een vrijwillige vertrekregeling is dan een betere optie.

5.3 Huisvesting

De huisvesting verdient de komende jaren extra aandacht. Door de dalende studentenaantallen gaan de huisvestingslasten de komende jaren relatief hard drukken op de exploitatie. In paragraaf 2.5 hebben we het streefpercentage van 6,1% genoemd.

In 2019 zijn de huisvestingslasten nog in lijn met dit percentage, maar vanaf 2020 stijgen ze boven dit percentage. Daarom is het zaak om de huisvestingslasten te verlagen. In de exploitatie hebben we een last van ruim een miljoen euro aan huurlasten opgenomen. Anderzijds daalt de bezettingsgraad van de panden in eigendom. Daarom streven we ernaar om huurlocaties zoveel mogelijk op te zeggen en de activiteiten onder te brengen in de panden die we in eigendom hebben.

Het is mogelijk om investeringen te doen in de eigen huisvesting met de begrote positieve voorfinanciering van 2021.

5.4 Menselijke maat

'Menselijke maat' was eind 2015 het thema van een brief van de minister aan de Tweede Kamer. Meerdere politieke partijen hadden zich kritisch geuit over de (bestuurlijke) omvang van mbo-scholen in combinatie met een vermeende geringe herkenbaarheid van het onderwijs voor studenten en medewerkers.

Als we dit thema enkel en alleen koppelen aan de omvang van onze instelling, zien we dat dit thema minder speelt bij De Leijgraaf. Als middelgrote mbo-instelling bieden we ons onderwijs immers aan op acht locaties in de regio Noordoost-Brabant. Bovendien verzorgen we ons onderwijs dicht bij de student en in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven.

De menselijke maat gaat echter over méér dan alleen de omvang. Denk aan de mate van begeleiding en maatwerk, het veiligheidsgevoel en de mate waarin dialoog plaatsvindt.

Begeleiding en maatwerk

We ontwikkelen en voeren ons onderwijs uit met resultaatverantwoordelijke teams. Dit zijn teams met een grote professionele autonomie op de regiegebieden Onderwijs, Begeleiding & Intake en BPV. Daarbij passen we in het hele curriculum 'loopbaanleren' toe als begeleidingsmethodiek. Hierbij heeft elke student een coach en kunnen studenten met aanvullende loopbaanoriëntatievragen terecht bij Leijgraaf Lift en Loopbaancafés.

Studenten die extra ondersteuning nodig hebben, kunnen na verwijzing van hun coach terecht bij het Service Centrum Onderwijs en bij het Centrum Taal en Rekenen. Als ze dat liever anoniem doen, kunnen ze gebruikmaken van het digitale platform Check-it.

Het digitaal doorstroomdossier zorgt voor een warme overdracht vanuit de vo-scholen en maakt het voor ons mogelijk om aan de voorkant rekening te houden met extra ondersteuning. Studenten die op zoek zijn naar meer uitdaging kunnen meedoen aan regionale activiteiten, zoals Innovation in a Week en The best of Brabant, en landelijke activiteiten, zoals de Nationale Denktank en Skills.

Veiligheid en sfeer

De kleinschaligheid van onze locaties draagt positief bij aan de veiligheid en de sfeer op onze school. Maar die kleinschaligheid zorgt er ook voor dat we niet alle lessen op dezelfde locatie kunnen aanbieden. Dit betekent meer reistijd voor studenten en medewerkers. Ook brengt het een zekere afstemmingsproblematiek met zich mee en verhoogt het de werkdruk.

Studenten en medewerkers zijn bekend met onze klachten- en incidentmeldingenprocedure. Daarmee ondersteunen onze vertrouwenspersonen ze waar nodig. Bij De Leijgraaf kennen we onze studenten. We horen en zien ze! Daar dragen onze conciërges zeker ook aan bij. Zowel door een praatje met studenten te maken als door ze aan te spreken op hun gedrag.

Dialog

De Ondernemingsraad en de Studentenraad hebben een goede relatie met hun achterban. Ook zijn ze er zich van bewust dat ze deze relatie continu moeten onderhouden. Zo vergadert de Ondernemingsraad op diverse locaties, zodat geïnteresseerde medewerkers eenvoudig kunnen aanschuiven. Ook de Studentenraad organiseert de bijeenkomsten met de klassenvertegenwoordigers op meerdere locaties.

Aan de professionele dialoog geven we onder meer gevolg door het College van Bestuur met de resultaatverantwoordelijke teams in gesprek te laten gaan over vakmanschap, didactiek en pedagogiek. Elkaar aanspreken op ons gedrag is daarbij een punt van aandacht: dat kan beter.

Tevredenheid studenten

We toetsen de menselijke maat ook met tevredenheidsonderzoeken. In 2019 is geen tevredenheidsonderzoek onder studenten uitgevoerd.

In de JOB-monitor van 2018 geven onze studenten aan dat ze goed contact met docenten hebben en dat onze medewerkers bereikbaar zijn. Ze worden daarnaast goed geholpen bij het vinden van een stage- of BPV-plaats (7,9). Anderzijds zouden studenten graag zien dat er meer aandacht is voor de voorbereiding op een stage. Het veiligheidsgevoel is groot (8,1). Ook de sfeer binnen de school beoordelen ze positief (7,3).

Tevredenheid medewerkers

In 2019 is geen tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd.

De resultaten van een interne tevredenheidsmeting onder medewerkers in 2018 laten een aantal dingen zien. Zo waarderen onze medewerkers ons in het algemeen met een 6,7. De eigen afdeling krijgt een waardering van een 7,2. Wat betreft de menselijke maat is het veiligheidsgevoel hoog: bijna 100% van de medewerkers ervaart een groot veiligheidsgevoel. Medewerkers voelen zich het veiligst in de klas en in de eigen werkruimte. Hoewel de werkdruk gestegen is, is de tevredenheid over de samenwerking binnen het eigen team goed. Tot slot scoort ook de tevredenheid over de sfeer en het werkklimaat op school een ruime voldoende.

5.5 Balans en staat / raming baten en lasten

BALANS MJB 2020-2024

1	Activa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Vaste activa								
1.2	Materiële vaste activa	26.783.281	24.436.306	21.657.869	21.090.453	20.199.166	19.308.909	18.452.993
1.3	Financiële vaste activa	743.516	694.319	645.122	595.925	546.728	497.531	448.334
	Totaal vaste activa	27.526.797	25.130.625	22.302.991	21.686.378	20.745.894	19.806.440	18.901.327
Vlottende activa								
1.4	Voorraden	5.679	5.988	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1.5	Vorderingen	3.325.049	2.810.331	2.622.039	2.548.318	2.590.922	2.590.922	2.566.258
1.7	Liquide middelen	5.501.336	4.971.116	2.521.936	2.283.599	2.836.126	3.492.077	3.909.037
	Totaal vlottende activa	8.832.064	7.787.435	5.149.975	4.837.917	5.433.048	6.088.999	6.481.295
	Totaal activa	36.358.861	32.918.060	27.452.966	26.524.295	26.178.942	25.895.439	25.382.622
2 Passiva								
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	20.394.219	17.140.000	12.934.049	13.021.980	13.244.066	13.574.245	13.791.013
2.3	Voorzieningen	1.708.428	1.845.702	1.738.702	1.631.702	1.514.702	1.397.702	1.280.702
2.4	Langlopende schulden	6.759.374	6.184.305	5.609.894	5.301.444	4.992.994	4.684.544	4.376.094
2.5	Kortlopende schulden	7.496.840	7.748.053	7.170.321	6.569.169	6.427.180	6.238.948	5.934.813
	Totaal passiva	36.358.861	32.918.060	27.452.966	26.524.295	26.178.942	25.895.439	25.382.622

Figuur 2 Balans begroting 2020-2024

De verliezen van 2019 en 2020 leiden tot een afname van ons eigen vermogen en daarmee tot een afname van onze solvabiliteit naar 48% in 2020. Hiermee blijven we met zowel onze solvabiliteit als onze rentabiliteit onder de maximale norm van de Onderwijsinspectie. De liquide middelen zakken onder het in de kaderbrief genoemde minimum van drie miljoen euro. In 2020 wil De Leijgraaf overstappen op schatkistbankieren. Daarmee zal extra liquide ruimte ontstaan in de vorm van een rekening courant krediet. Ons investeringsbudget is in de begroting teruggeschroefd naar ongeveer twee miljoen euro per jaar.

	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten							
(Rijks)bijdragen	44.438.465	42.207.285	40.453.793	39.633.308	38.890.618	38.236.145	37.572.389
Overige overheidsbijdragen en subsidies	908.036	1.108.841	859.281	759.353	759.353	759.353	529.053
College-, cursus-, les- en examengelden	1.061.133	463.868	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000
Baten werk in opdracht van derden	3.719.824	2.946.122	2.284.200	2.106.700	2.226.700	2.226.700	2.226.700
Overige baten	1.767.112	1.426.978	1.480.574	1.480.574	1.480.574	1.480.574	1.480.574
Totaal Baten	51.894.570	48.153.094	46.027.848	44.929.935	44.307.245	43.652.772	42.758.716
Lasten							
Personele Lasten	38.262.375	38.331.768	36.686.463	33.414.572	32.891.675	32.233.841	31.589.165
Afschrijvingen	3.982.130	3.800.382	4.870.539	3.058.613	2.930.484	2.929.454	2.895.113
Huisvestingslasten	2.729.746	2.859.580	3.042.882	3.042.882	3.042.882	3.042.882	3.042.882
Overige lasten	6.616.067	6.232.399	5.398.915	5.290.937	5.185.118	5.081.416	4.979.788
Totaal Lasten	51.590.318	51.224.129	49.998.799	44.807.004	44.050.159	43.287.593	42.506.948
Financiële baten en lasten	-257.963	-183.184	-235.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Resultaat deelnemingen							
Resultaat	46.289	-3.254.219	-4.205.951	87.931	222.086	330.179	216.768

Tabel 21 Begroting 2020-2024 exploitatie

In de Rijksbijdrage is een afname van bekostiging van 2% per jaar verwerkt met ingang van 2021. In deze exploitatie is de reductie van 30 fte OBP (reorganisatie) en 20 fte OP (reductie flexibele schil) verwerkt. Ook is hierin een afwaardering van 1,5 miljoen euro in de activa verwerkt. Met de huidige kennis blijkt dat een afwaardering niet is toegestaan. Er zijn maatregelen genomen om de afschrijvingen te verlagen, waardoor de afschrijvingen in 2020 en 2021 nagenoeg uitkomen op het niveau in deze begroting.

In de personele lasten hebben we vervolgens een krimp van 2% per jaar opgenomen. In de exploitatie van 2020 is € 1 mln. opgenomen als reorganisatiekosten. In de jaren 2021 en verder is € 500.000 extra opgenomen aan kosten dotatie wachtgeldvoorziening.

Onderstaande tabel toont de financiële kengetallen waarop we sturen. Daarbij gaat het om de kengetallen die door de Onderwijsinspectie en de banken (ING en BNG) beoordeeld worden.

	Signalerings waarde Inspectie	Signalerings waarde Banken	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit	n.v.t.	< 15% BNG	52%	47%	49%	51%	52%	54%
Solvabiliteit 2	< 30% > 60%		58%	53%	55%	56%	58%	59%
Liquiditeit	< 0,5		1,0	0,7	0,7	0,8	1,0	1,1
Rentabiliteit	3 jarig < 0% 2 jarig < -5% 1 jarig < -10%		-6,76%	-9,14%	0,20%	0,50%	0,76%	0,51%
Weerstandsvermogen	< 5%		36%	28%	29%	30%	31%	32%
Huisvestingsratio	> 15%		10%	10%	12%	12%	12%	12%

Tabel 22 Financiële kengetallen begroting 2020-2024

Bij de solvabiliteit 2 is een maximum van 60% toegevoegd. Dit is voor het Ministerie van OC&W een (mogelijke) indicatie dat de rijksbijdrage te hoog is.

5.6 Rapportage interne risicobeheersings- en controlesysteem

De planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus begint met het strategisch plan dat we vertalen in de kaderbrief. De brief vormt het kader voor de opstelling van onze vijfjarige begroting. De begroting vormt vervolgens weer het kader voor de realisatie. En de realisatie is de input voor ons jaarverslag met daarin de jaarrekening. Onze rapportages zijn op te delen in financiën en onderwijskwaliteit.

Financiën

We stellen de financiële rapportages maandelijks op. Ze bestaan uit de exploitatie en de formatierapportage. In het eerste en tweede trimester maken we een prognose voor de rest van het kalenderjaar. Ook nemen we jaarlijks deel aan de Benchmark MBO om de vergelijking met andere mbo-instellingen te kunnen maken. In maart maken we op basis van de meest recente studentenprognoses een bijgestelde formatiebegroting voor het onderwijzend personeel. Dat doen we zo dicht mogelijk bij de start van het nieuwe schooljaar, omdat de prognoses dan het meest betrouwbaar zijn. Anderzijds is er tijd nodig om nog te kunnen muteren in personeel.

Rapportage	Opleveren
Treasury Jaarplan	Januari
3 ^e Tertiaal rapportage	Februari
Formatiebegroting Onderwijs	April
Jaarverslag	Mei
Kaderbrief	Mei
MBO Benchmark	Mei
1 ^e Tertiaal rapportage	Juni
2 ^e Tertiaal rapportage	Oktober
Begroting	November

Tabel 23 Agenda financiële rapportages

We bespreken de rapportages met het management, zoals afgesproken in de sturingsfilosofie. Het management legt in de prognoses verantwoording af aan de directie. De directie doet dat aan het bestuur en het bestuur doet dat aan de Raad van Toezicht.

In het Treasury Jaarplan beoordelen we onze liquiditeit. Dat doen we aan de hand van de balans en de cashflow uit de begroting, en aan de hand van de financieringsbehoefte die gebaseerd is op de investeringsbegroting.

Onderwijskwaliteit

De KPI's voor de onderwijskwaliteit zijn het startersresultaat¹², het jaarresultaat¹³, het diplomaresultaat¹⁴ en de VSV¹⁵. Deze rapporteren we jaarlijks in november in de Kwaliteitskaart en de Risico Inventarisatie onderwijskwaliteit.

Daarnaast rapporteren we de resultaten van de studenttevredenheid, de medewerkerstevredenheid en de bpv-monitor.

De studenttevredenheid meten we elke twee jaar in de JOB-monitor. Vanaf 2020 meten we de studenttevredenheid in het andere jaar ook (weer) intern.

De medewerkerstevredenheid laten we elke twee jaar extern meten door Effectory. Vanaf 2021 doen we dat in het andere jaar ook (weer) intern.

De Beroepspraktijkvorming (bpv)-monitor meet de tevredenheid van het bedrijfsleven waar onze studenten praktijkervaring opdoen. Hiervoor vinden hele jaar door metingen plaats.

Jaarlijks houden we ook een imago-onderzoek onder vo-leerlingen. Hierbij kijken we onder meer naar de indruk die leerlingen van ons hebben, naar onze naamsbekendheid en naar de uiteindelijke voorkeur van leerlingen. Onze onderwijskwaliteit heeft invloed op ons imago, maar is niet de enige factor die dat bepaalt.

Huisvesting

Jaarlijks berekenen we de bezetting van alle ruimtes die we in eigendom hebben of huren.

¹² Het aandeel van de nieuwe instromers dat een jaar later nog studeert bij De Leijgraaf of is uitgestroomd met een diploma behaald in het eerste jaar bij De Leijgraaf,

¹³ Gediplomeerde instellingsverlaters + gediplomeerde doorstromers / alle instellingsverlaters + gediplomeerde doorstromers

¹⁴ Gediplomeerde instellingsverlaters / totaal instellingsverlaters

¹⁵ VSV = Voortijdig School Verlaters. Het aantal instellingsverlaters van 12 t/m 23 jaar zonder startkwalificatie / totaal aantal bekostigde studenten van 12 t/m 23 jaar.

5.7 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

5.7.1 Strategische risico's – extern

Bezettingsgraad

- Door de combinatie van een grote diversiteit aan vakken en de krimpende studentenaantallen zitten onze klassen niet meer vol. Ook de bezettingsgraad van de docenten is onvoldoende, waardoor onze exploitatie onder druk staat.

Demografische ontwikkelingen in ons verzorgingsgebied

- De omvang van het aantal vo-studenten in ons verzorgingsgebied daalt de komende jaren.
- Vo-leerlingen kiezen steeds vaker voor doorstroming naar havo of binnen het vmbo.

Concurrentiepositie van de omliggende ROC's

- De omliggende ROC's hebben hun locaties in de stad geconcentreerd (campusgedachte).
- De bereikbaarheid van de omliggende ROC's neemt toe door het gratis openbaar vervoer voor 16- en 17-jarigen (sinds 1 januari 2017) en de betere voorzieningen voor openbaar vervoer in ons verzorgingsgebied (snellere busverbindingen).
- De stad heeft voor een deel van de studenten van het voortgezet onderwijs meer aantrekkingskracht.
- De omliggende ROC's hebben een sterke positionering door hun natuurlijke aansluiting op de logica van de regio.
- De omliggende ROC's hebben een grotere slagkracht door hun omvang.

Imago van De Leijgraaf

- Uit onderzoek* naar ons imago onder de potentiële doelgroep zien we dat we bovengemiddeld scoren op het benchmarkaspect 'Goede sfeer/plek waar ik me fijn voel'. Ondanks deze bovengemiddelde score, ligt deze onder de gemiddelde score van onze omliggende scholen (Koning Willem 1 College, ROC Nijmegen en Summa College).
- Op de aspecten 'Goede naam van de school (hoe staat de school aangeschreven)' en 'Goede en leuke stagemogelijkheden' scoren we lager dan het gemiddelde.

*Markteffect, Mbo imagomonitor 2019/2020

Veranderende arbeidsmarkt

- Er is minder arbeidsmarktperspectief voor onze studenten op niveau 1 en 2.
- Voor niveau 3 en 4 zijn er veel kansen op de arbeidsmarkt, maar bedrijven vragen ook steeds vaker om een hoger niveau (hbo).
- Door de krapte op de arbeidsmarkt is er een verschuiving van bol naar bbl.

Personeel

- De Leijgraaf 'vergrijsst' steeds meer. Door de afnemende studentenaantallen krijgen nieuwe, vaak jongere docenten steeds minder vaak een vaste aanstelling.
- Er is de komende zes jaar sprake van een grote uitstroom van babyboomers door pensionering.

- De 50+'ers maken gebruik van de BAPO of seniorenregeling en staan dus minder voor de klas. Hierdoor ontstaat er een hoge werkdruk. Dat leidt tot een hoger percentage langdurig verzuim bij deze groep.

Geografische spreiding van ons verzorgingsgebied

- We hebben drie locaties verspreid over een relatief groot verzorgingsgebied. Dit heeft onder andere consequenties voor de samenwerking tussen de regiocolleges.
- We hebben geen grote stad als centrum van ons verzorgingsgebied.

Continuïteit van het overheidsbeleid

- Er is onvoldoende bestendig beleid, waardoor onze koersvastheid onder druk komt.
- De tijdigheid van besluitvorming van de overheid is een aandachtspunt, want dat bemoeilijkt de uitvoerbaarheid van beleid door de onderwijsinstellingen.
- Aanpassingen in overheidsbeleid zorgen ervoor dat we in een aantal gevallen andere keuzes moeten maken. Dat bemoeilijkt het creëren van intern draagvlak voor een snelle implementatie.
- Overheidsbeleid dat tot uitdrukking komt in de financiering leidt soms tot onwenselijke prikkels voor het studentperspectief.

Maatschappelijke ontwikkelingen

- In onze samenleving – en ook binnen De Leijgraaf - constateren we minder verdraagzaamheid ten opzichte van 'anders' zijn.
- De kloof tussen werelden die elkaar niet begrijpen wordt steeds explicieter en zichtbaarder.
- Social media maken het steeds eenvoudiger en geaccepteerder om uiting te geven aan de toenemende intolerantie. Dat kan leiden tot spanningen en escalaties in de klas, op school en in de samenleving.

5.7.2 Strategische risico's – intern

Leiderschap

- De focus ligt in mindere mate op de externe factoren.

Kwaliteitscultuur

- Er is sprake van een familiecultuur, waarin we elkaar onvoldoende aanspreken en waarderen.

Organisatiestructuur

- We zijn overgestapt van vier sectoren naar twee regio's. Er is echter nog steeds sprake van een zekere mate van suboptimalisatie.

Kwalitatieve en kwantitatieve formatie

- Door de afname van het aantal studenten en de voortdurende aanpassing van ons opleidingsportfolio aan de onderwijsvraag en de arbeidsmarkt, ontstaat er een kwalitatieve en kwantitatieve frictie in de formatie.

Omvang van de organisatie

- De omvang van de organisatie staat uiteraard in relatie tot de financiële slagkracht van de organisatie. Op haar beurt is de financiële slagkracht weer noodzakelijk voor de borging van de onderwijskwaliteit, de aansluiting van ons opleidingsportfolio bij de regionale arbeidsmarkt en het op peil houden van de voorzieningen op het gebied van de ondersteunende processen. Indien de omvang van de organisatie blijft krimpen, dreigen we in een neerwaartse spiraal terecht te komen.

Informatiebeveiliging, privacy en frauderisico's

- Incidenten op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en fraude kunnen schade berokkenen aan personen en/of de organisatie, en de continuïteit van onze bedrijfsvoering in gevaar brengen.

De genoemde strategische risico's waren voor het College van Bestuur aanleiding om de ontwikkeling van een nieuwe strategie, positionering en structuur voor de planperiode naar voren te halen. Begin 2018 zijn de hoofdlijnen van onze nieuwe strategie en positionering en de bijbehorende regionale structuur goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In de loop van 2018 zijn deze uitgewerkt in een bedrijfsplan voor de periode 2020-2024. Dit bedrijfsplan is met de managementlaag besproken en de invoering ervan is gestart in 2019.

We verwachten onze positie als opleider in de regio Noordoost-Brabant te kunnen handhaven door de volgende strategische doelstellingen te realiseren:

- Continue verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs- en examineringsproces.
- Stimulering van de kwaliteitscultuur binnen de onderwijsteams door het inzetten van een interne taskforce.
- Verbetering van onze positionering door een betere aansluiting op de natuurlijke logica van de regio en de invoering van écht onderwijs.
- Aansluiting van ons onderwijsportfolio op de ontwikkelingen in de regio, met een focus op food, lifestyle, health, techniek en business.
- Versteving van onze samenwerking met toeleverende en afnemende scholen in de vorm van doorlopende leerlijnen en een warme overdracht.
- Verbetering van ons imago en een betere aansluiting met onze identiteit.

5.8 Mitigerende maatregelen

Op basis van de bovenstaande strategische risico's en onzekerheden en de koppeling met de strategische doelstellingen, hebben we de volgende mitigerende beheersmaatregelen getroffen:

Samenwerking

- We oriënteren ons op samenwerkingen met ROC's in de regio. Denk aan een shared service centre, maar ook aan verdergaande samenwerking. Op die manier willen we - samen met andere mbo's - het beroepsonderwijs in de regio borgen.

Planning- en controlcyclus

- We monitoren de realisatie van onze strategische doelen tussentijds. Bovendien stellen we onze strategische doelen, de strategische risico's en onzekerheden en de bijbehorende mitigerende beheersmaatregelen voortdurend bij.
- We monitoren onze KPI's tussentijds. Denk aan het meten van het aantal studenten (aanmeldingen, doorstroom, uitstroom), onderwijsrendementen, tevredenheidscijfers (studenten, bedrijfsleven, personeel), omvang van formatie, verhoudingen van de formatie (management, ondersteunend en onderwijzend personeel, flexibele schil), ziekteverzuim en overige financiële kengetallen.
- We starten een scenarioplanning op met de afdeling F&C in 2019.
- We toetsen het informatie- en beveiligingsbeleid periodiek. Als gevolg van de nieuwe wetgeving AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) passen we het beleid, de reglementen en de gedragscode voor privacy aan. In 2018 hebben we bovendien een privacy officer aangenomen. Die besteedt enerzijds aandacht aan het creëren van bewustwording rond het belang en de noodzaak van het beschermen van Persoonsgegevens, en anderzijds aan de noodzakelijke contracten die we hiervoor moeten afsluiten.
- Om fraude te voorkomen, hebben we in onze bedrijfsprocessen diverse controles ingebouwd op financiële transacties (zoals procedures, functiescheidingen en tekenbevoegdheden), inkoopproces (zoals tekenbevoegdheden, functiescheidingen en prestatieleveringen), ICT (zoals autorisaties, functiescheidingen, registratie en voorraadbeheer ICT-middelen) en examinering (zoals examenbeveiligingsbeleid met onder andere procedures, toegangsrechten en bewustwording).

Verbetering van onderwijskwaliteit en vernieuwing van onderwijs

- Ons kwaliteitszorgsysteem (teamplannen op basis van kwaliteitskaarten, zelfevaluaties en interne audits) ondersteunt de continue verbetering van onze onderwijskwaliteit. Daarnaast jagen we onze kwaliteitscultuur aan door gesprekken tussen de onderwijsteams en het College van Bestuur.
- We positioneren de kwaliteitszorg en -cultuur direct onder aansturing van het College van Bestuur.
- We bedden de werkwijze en de formatieve bezetting van de Taskforce kwaliteitszorg structureel in.
- We reserveren kwaliteitsgelden voor de verbetering van onze onderwijskwaliteit en de vernieuwing van ons onderwijs. Om samenwerking tussen de teams te stimuleren, krijgen gezamenlijk ingediende voorstellen de voorkeur. Als de kwaliteitsgelden afwijken van de begrote kwaliteitsgelden, kunnen we teruggevallen op de bestemmingsreserve innovatie.

- Waar nodig jagen we onderwijsinnovaties centraal aan, onder andere via de samenwerking met de HAN in het iXperium.
- Voor de ontwikkeling en uitvoering van commerciële trajecten - maar ook educatie en inburgeringstrajecten – onderzoeken we of deze via ROCV BV kunnen plaatsvinden, met een eigen arbeidsvoorwaardenregeling.

Regionale structuur

- We hebben onze structuur aangepast, aansluitend bij de strategie. We werken met drie regiocolleges, waarbij we de sectorale indeling loslaten. Met nieuwe domeinen sluiten we beter aan op de arbeidsmarkt.
- Door teams aan een vaste regio te koppelen, krijgen we teams op locatie. Dat leidt tot minder reistijd en minder werkdruk, meer binding met het team en meer binding met de studenten.
- De regionale teams sluiten beter aan bij het voortgezet onderwijs, de bedrijven en (onderwijs)instellingen in de regio.
- In 2018 is de regiovorming voorbereid. Sinds 2019 vindt de implementatie plaats.

Professionalisering van het personeel

- Door een strategisch personeelsplan te ontwikkelen op basis van een strategisch onderwijsportfolio en een meerjarenprognose van het aantal studenten, sluit de formatie tijdig aan op het onderwijs.
- Door de ontwikkeling en implementatie van teams en individuele scholingsplannen voortaan via de Leijacademie te laten verlopen, zorgen we ervoor dat de scholingsplannen aansluiten bij de strategische doelstellingen en het onderwijsportfolio.
- Met een leiderschapstraject voor de onderwijsmanagers zetten we in op (onder andere) onderwijskundig leiderschap, analytische vaardigheden en het voorkomen van ziekteverzuim.

Flexibilisering van het personeel

- We handhaven een flexibele schil van minimaal 10% door het aanstellen van personeel op basis van tijdelijke contracten.
- We sturen op interne en externe mobiliteit via het mobiliteitsoverleg.
- We zetten in op (om)scholing gericht op een brede inzetbaarheid.
- We zetten incidenteel een vrijwillige vertrekregeling in.

Verbetering en flexibilisering huisvestings- en ICT-kosten

- We zetten de omvang van de vierkante meters af tegen de ontwikkeling van het aantal studenten.
- Voor een deel van de huurlocaties spreken we een korte tot middellange huurperiode af. Zo kunnen we de omvang van de huisvesting aanpassen aan de ontwikkeling van het aantal studenten.
- Met ICT-leveranciers sluiten we schaalbare contracten af. Daardoor zijn de tarieven afhankelijk van het aantal studenten.

5.9 Rapportage toezichhoudend orgaan

De Raad van Toezicht ziet toe op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij De Leijgraaf en de daaraan verbonden vennootschappen. Dat toezicht vindt integraal plaats: op het gebied van onderwijs, HR, financiën en control, ICT, facilitaire zaken en communicatie. Het College van Bestuur bestuurt De Leijgraaf en de daaraan verbonden vennootschappen.

De Raad van Toezicht laat zich door het College van Bestuur uitgebreid informeren over interne en externe ontwikkelingen die van belang zijn voor De Leijgraaf. Belangrijke besluiten en (meerjaren)beleidsplannen van het College van Bestuur worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht (zoals besluiten over nieuwbouw en financieel beleid). Daarnaast vervult de Raad van Toezicht zijn rol als werkgever door de leden van het College van Bestuur te benoemen, hun functioneren te bespreken en hen eventueel te schorsen en te ontslaan. Een derde rol van de Raad van Toezicht is die van adviseur. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord voor het College. Als vierde rol heeft de Raad van Toezicht een netwerkrol; het leggen van contacten met (potentiële) partners.

Ook toetst de Raad van Toezicht het beleid van het College van Bestuur aan wet- en regelgeving, zoals de Wet educatie en beroepsonderwijs, de Governance Code 'Goed bestuur in het MBO', reglementen, statuten, beleidsuitgangspunten, het bedrijfsplan, de begroting, de vastgestelde financiële kaders en de met het College van Bestuur gemaakte resultaatafspraken. Het toezicht verloopt op basis van de KPI's en doelstellingen in het bedrijfsplan en de (meerjaren)begroting, en – waar nodig – juridische en ethische toetsing.

De Raad van Toezicht baseert zijn oordeel op informatie van het College van Bestuur en de periodieke financiële rapportages en managementrapportages, maar ook op de externe berichtgeving in de pers. Daarnaast is de informatie die voortkomt uit de gesprekken met de Ondernemingsraad en de Studentenraad onderdeel van de oordeelsvorming.

Voorafgaand aan elke vergadering van de Raad van Toezicht vindt er overleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Hierin worden actuele zaken besproken en wordt de agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht samengesteld. De Raad van Toezicht vergadert zes keer per jaar. Direct voorafgaand aan de vergadering vindt (in afwezigheid van het College van Bestuur) vooroverleg plaats, uitsluitend tussen de leden van de Raad van Toezicht. Leden van het managementteam worden regelmatig voor toelichting op hun beleidsterreinen uitgenodigd in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft een renumeratiecommissie, een onderwijscommissie en een auditcommissie. In die commissies worden onderwerpen voorbesproken; de Raad van Toezicht als geheel ontvangt een verslag van de vergaderingen van de commissies. De accountant geeft in de auditcommissievergadering van november een toelichting op de 'Managementletter' en in de Raad van Toezicht-vergadering van mei op de jaarrekening en het accountantsverslag.

Aantal vergaderingen Raad van Toezicht in 2019

Raad van Toezicht	7
Auditcommissie	5
Onderwijscommissie	3
Remuneratiecommissie	1

Onderwerpen ter goedkeuring Raad van Toezicht

- Treasury Jaarplan 2019
- Accountantsverslag
- Geïntegreerd jaardocument 2018
- Onderwijsbeleid
- Begroting 2020
- Meerjarenbegroting 2020-2023
- Controlepunten interimcontrole accountant
- Treasury-verslag 2018
- Nieuwe strategie

DEEL 2 JAARREKENING 2019

Gegevens over de rechtspersoon

Naam instelling: Stichting ROC de Leijgraaf

Postadres: Postbus 420

Postcode/Plaats: 5460 AK Veghel

Bestuursnummer: 41600

KvK-nummer: 41086065

Rechtsvorm: Stichting

Statutaire zetel: Veghel

Telefoon: (088) 017 00 00

Email: info@leijgraaf.nl

Website: www.leijgraaf.nl

Contactpersoon: Vincent Bartels

Telefoon: (088) 017 00 00

Email: vincent.bartels@leijgraaf.nl

Website: www.leijgraaf.nl

Brinnummer: 28DE

A.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019

(voor resultaatbestemming)

1	Activa	31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	24.436.306	26.783.281
1.3	Financiële vaste activa	<u>694.319</u>	<u>743.516</u>
	Totaal vaste activa	25.130.625	27.526.797
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	5.988	5.679
1.5	Vorderingen	2.810.331	3.325.049
1.7	Liquide middelen	<u>4.971.116</u>	<u>5.501.336</u>
	Totaal vlottende activa	7.787.435	8.832.064
	Totaal activa	<u>32.918.060</u>	<u>36.358.861</u>
2	Passiva		
		31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
		EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	17.140.000	20.394.219
2.3	Voorzieningen	1.845.702	1.708.428
2.4	Langlopende schulden	6.184.305	6.759.374
2.5	Kortlopende schulden	7.748.053	7.496.841
	Totaal passiva	<u>32.918.060</u>	<u>36.358.861</u>

A.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCenW	42.207.285	42.008.241	44.438.465
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.108.841	714.427	908.036
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	463.868	938.456	1.061.133
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.946.122	2.558.890	3.719.824
3.5 Overige baten	<u>1.426.978</u>	<u>1.383.744</u>	<u>1.767.112</u>
Totaal baten	48.153.094	47.603.758	51.894.570
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	38.331.768	35.021.320	38.262.375
4.2 Afschrijvingen	3.800.382	4.045.180	3.982.130
4.3 Huisvestingslasten	2.859.580	2.748.101	2.729.746
4.4 Overige lasten	<u>6.232.399</u>	<u>5.595.157</u>	<u>6.616.067</u>
Totaal lasten	51.224.128	47.409.758	51.590.318
Saldo baten en lasten	-3.071.035	194.000	304.252
5 Financiële baten en lasten	<u>-183.184</u>	<u>-190.000</u>	<u>-257.963</u>
Resultaat	-3.254.219	4.000	46.289

A.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht jaar 2019

	2019	2018
	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat saldo baten en lasten	-3.071.035	304.252
Aanpassingen voor:		
4.2 - afschrijvingen	3.790.467	3.982.130
2.3 - mutaties voorzieningen	137.274	207.312
	3.927.741	4.189.442
Veranderingen in vlottende middelen:		
1.4 - voorraden	-309	-120
1.5 - vorderingen	514.718	-76.681
2.5 - schulden	251.213	-623.107
	765.622	-699.907
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.622.328	3.793.786
5.1 Ontvangen interest	-54	883
5.5 Betaalde interest	-183.130	-228.351
	-183.184	-227.469
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.439.144	3.566.317
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-1.424.055	-2.305.287
1.3 Desinvesteringen materiële vaste activa	29.760	1.136.222
1.3 Investerings in financiële vaste activa	-	-
1.3 Desinvesteringen financiële vaste activa	-	-
1.3 Investerings in deelnemingen	-	-
	-1.394.295	-1.169.065
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.394.295	-1.169.065
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.4 Nieuw opgenomen leningen	-	-
2.4 Aflossing langlopende schulden	-575.069	-575.069
	-575.069	-575.069
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-575.069	-575.069
Mutatie liquide middelen	-530.220	1.822.182
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:		
	2019	2018
	EUR	EUR
1.7 Stand liquide middelen per 1 januari	5.501.336	3.679.154
Mutatie liquide middelen	-530.220	1.822.182
Stand liquide middelen per 31 december	4.971.116	5.501.336

A.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting ROC de Leijgraaf is een instelling voor beroepsonderwijs, volwassenen educatie en contractonderwijs in Noordoost Brabant. Het regionale karakter van ROC de Leijgraaf blijkt uit de verschillende vestigingen: Veghel, Uden, Oss, Cuijk en Boxmeer. In iedere vestigingsplaats zijn één of meerdere opleidingslocaties. Wij bieden een breed pakket van opleidingen aan in voltijd en deeltijd. Daarnaast verzorgen wij cursussen en opleidingen op contractbasis, zowel op individueel als op bedrijfsniveau. Met dit palet aan bedrijfsactiviteiten geeft de instelling inhoud aan de ambitie om een opleidings- en trainingscentrum, een kenniscentrum en loopbaancentrum te zijn ten behoeve van de regio.

Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Consolidatie

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Stichting ROC de Leijgraaf een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, zijn voor 100% in de consolidatie betrokken. De geconsolideerde balans en exploitatierekening heeft betrekking op de enkelvoudige balansen en exploitatierekeningen van de Stichting ROC de Leijgraaf, ROCV de Leijgraaf BV en Leijgraaf Glasvezel BV.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, evenals deelnemingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. De eliminatie heeft betrekking op de kosten van detachering van personeel vanuit ROCV de Leijgraaf BV voor een bedrag van € 4.310.387 en het huren van het glasvezelnetwerk van Leijgraaf Glasvezel BV voor een bedrag van € 114.000.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, vormt ROC de Leijgraaf zich een oordeel over onderwerpen in de jaarrekening en maakt schattingen die essentieel zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Beleidsregels toepassing WNT

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaglegging, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

De waarderingsgrondslagen zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende geschatte economische levensduur. Bedrijfsgebouwen worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Op de gebouwen wordt de componentenmethode toegepast. Deze componentenmethode gaat er van uit dat de opname van de gebouwen als actiefpost is opgebouwd uit meerdere onderdelen met ieder een verschillende levensduur. De volgende afschrijvingstermijnen zijn voor de verschillende componenten van de gebouwen toegepast:

- Gebouwen	30 jaar
- Dakbedekking	15 jaar
- W-installaties en E-installaties	15 jaar
- Terreinaanpassingen	15 jaar
- Schilderwerk	10 jaar
- Aanpassingen gebouwen	10 of 15 jaar

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende verwachte toekomstige gebruiksduur. Overige vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur.

De volgende afschrijvingstermijnen worden toegepast:

- Kantoorinventaris	5 en 10 jaar
- Praktijkinventaris	4, 5 of 10 jaar

- Machines	10 jaar
- (Audiovisuele)apparatuur	3, 4 of 5 jaar
- Hardware	2, 3, 4 of 5 jaar
- Software	3 of 5 jaar
- Voertuigen	3 of 5 jaar

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden middels de componentenmethode geactiveerd.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

ROC de Leijgraaf beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien van toepassing, bepaalt ROC de Leijgraaf de realiseerbare waarde van het betreffende vast actief. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Voorraden

De voorraden kantoorbenodigdheden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen of een lagere opbrengstwaarde. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Onderhanden projecten worden afzonderlijk in de balans onder vlottende activa gepresenteerd. Onderhanden projecten waarvan de gefactureerde termijnen hoger zijn dan de gerealiseerde projectopbrengsten worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen / scheiding publiek-privaat

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

ROC de Leijgraaf heeft haar eigen vermogen gesegmenteerd op basis van de guidelines mbo publiek-privaat zoals die door de MBO Raad ontwikkeld zijn. Hierin zijn drie categorieën activiteiten onderscheiden:

- a. Publieke activiteiten (publieke taak, gericht op de publieke doelen zoals in de WEB omschreven)
- b. Private activiteiten in het verlengde van de publieke taak (bijvoorbeeld inburgering, re-integratie en contractactiviteiten in het verlengde van de publieke taak)
- c. Overige private activiteiten (bijvoorbeeld contractactiviteiten niet in het verlengde van de publieke taak).

ROC de Leijgraaf investeert niet in private activiteiten tenzij deze direct ten goede komen aan het onderwijs. De private activiteiten liggen altijd in het verlengde van de publieke taak.

De commerciële activiteiten worden minimaal kostendekkend aangeboden. Indien blijkt dat er significante positieve of negatieve resultaten worden behaald op onze commerciële activiteiten, wordt dit tot uitdrukking gebracht op het privaat eigen vermogen. Op basis van de analyses op de commerciële projecten zijn in 2018 geen resultaten behaald die leiden tot een mutatie op het privaat eigen vermogen.

Bestemmingsreserves privaat

Het private eigen vermogen is opgesplitst in private activiteiten en het Jan 't Hart fonds. De middelen van Jan 't Hart fonds zijn bestemd om in te zetten voor studenten die niet in staat zijn om aan hun financiële verplichtingen aangaande hun opleiding te voldoen. Schenkingen die gedaan worden voor Jan 't Hart fonds worden eveneens gemuteerd op dit deel van het private eigen vermogen.

Bestemmingsreserves publiek

Er is een bestemmingsreserve innovatie met als doel innovatie van het onderwijs te financieren en een bestemmingsreserve mobiliteit met als doel de kwaliteitsverbetering van het personeel en de personele gevolgen van de herstructurering van de organisatie te financieren.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Conform cao MBO heeft het personeel van ROC de Leijgraaf bij 25 en/of 40 jaar ambtelijk dienstverband recht op een jubileum gratificatie. De toekomstige gratificatie is aan te merken als een uitgestelde beloning waarvoor een voorziening is gevormd. Voor de berekening van de voorziening is een model opgesteld op basis van het personeelsbestand, waarin op basis van leeftijd van de personeelsleden, mogelijke toekomstige aanspraak en aantal dienstjaren een berekening is gemaakt.

In het verleden hebben personeelsleden extra uren kunnen sparen om deze in de toekomst te kunnen opnemen. De uren zijn als voorziening spaaruren opgenomen.

Voor de uitkeringen van wachtgeld is ROC de Leijgraaf eigen risicodragend. De verplichtingen voor de toekomst op basis van de huidige uitkeringen zijn als voorziening wachtgeld opgenomen.

Voor langdurig zieken is een voorziening getroffen voor medewerkers waarvan de kans op terugkeer in het arbeidsproces bij ROC de Leijgraaf gering is.

Conform cao MBO heeft het personeel van ROC de Leijgraaf de mogelijkheid om vanaf 57 jarige leeftijd onder bepaalde voorwaarden gebruik te maken van een seniorenregeling. Deze regeling is aan te merken als een toekomstige aanspraak waarvoor een voorziening is gevormd. Voor de berekening van de voorziening is een model opgesteld op basis van het personeelsbestand, waarin op basis van leeftijd en mogelijke toekomstige aanspraak een berekening is gemaakt.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Opbrengstverantwoording

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Verlenen van diensten

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'percentage of completion'-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de 'percentage of completion'-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten.

Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die in het algemeen aan projectactiviteiten worden toegerekend en toegewezen kunnen worden aan het project, en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt deel uit van de post onderhanden projecten.

Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, studentbijdragen en overige baten.

Personeelskosten

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

Afschrijvingen materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten. Boekverliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen. Boekverliezen op gebouwen worden verantwoord bij overige huisvestingslasten.

Pensioenen

ROC de Leijgraaf heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

ROC de Leijgraaf loopt met name renterisico over de liquiditeiten en de langlopende schulden. ROC de Leijgraaf leeft de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 na. Er is geen sprake van risicovolle beleggingen en er zijn geen financiële instrumenten aanwezig. Het beleid hierover is vastgelegd in een treasury-statuut.

Op basis van de meerjarenliquiditeitsprognose en meerjarenbegroting maken wij een planning ten aanzien van belenen of beleggen. Door een spreiding van de afloop van de rentevaste perioden van onze langlopende leningen is er een beperkt risico op rentefluctuaties en is het mogelijk om tussentijds boetevrij af te lossen.

Specificaties geconsolideerde balans

1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Investerings-subsidies gebouwen	Vaste bedrijfs-middelen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfs-middelen	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Stand per 1 januari 2019						
Aanschafprijs	47.533.442	-265.000	-	17.982.889	181.512	65.432.844
Cumulatieve afschrijvingen en waardevermindering	25.473.128	-117.042	-	13.205.332	88.143	38.649.562
Boekwaarde	22.060.313	-147.958	-	4.777.557	93.369	26.783.281
Mutaties						
Investerings	745.447			677.708	900	1.424.055
Desinvesteringen	2.103		-	316.844	41.847	360.794
In gebruikname					-	-
Afschrijvingen	2.248.850	-26.500	-	1.490.046	28.718	3.741.115
Afschrijvingen desinvesteringen	2.103		-	316.844	11.932	330.879
Totaal mutaties	-1.503.403	26.500	-	-812.338	-57.733	-2.346.975
Stand per 31 december 2019						
Aanschafprijs	48.276.786	-265.000	-	18.343.753	140.565	66.496.105
Cumulatieve afschrijvingen en waardevermindering	27.719.876	-143.542	-	14.378.535	104.929	42.059.799
Boekwaarde	20.556.910	-121.458	-	3.965.219	35.636	24.436.306

Overzicht WOZ- en verzekerde waarde

Gebouw	WOZ-waarde 2019	Verzekerde waarde 2019
Muntelaar 10 Veghel	12.367.000	31.588.140
Euterpelaan 100 Oss	9.546.000	21.594.801
Jan van Cuijkstraat 52 Cuijk	462.000	-
Jan van Cuijkstraat perceel C 2995 Cuijk	3.590.000	4.996.669
	25.965.000	58.179.610

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2019	Investerings en verstrekte leningen	Desinvest. en afgeloste leningen	Waarde- verandering	Boekwaarde 31 december 2019	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.3.6 Lening U/G	116.250				116.250		
1.3.7 Overige vorderingen	627.266		49.197		578.069		578.069
Totaal financiële vaste activa	743.516	-	49.197	-	694.319	-	578.069

1.5 Vorderingen

	31 - 12 - 2019		31 - 12 - 2018	
	EUR		EUR	
1.5.1	Debiteuren	746.018		737.672
1.5.5	Deelnemers/cursisten	1.302.442		1.216.430
1.5.6	Overige overheden	118.753		41.776
	Vooruitbetaalde kosten	338.814	316.752	
	Verstrekke voorschotten	19.493	2.713	
	Onderhanden werk projecten	216.997	680.441	
	Overige	394.814	530.266	
1.5.8	Overlopende activa	970.118		1.530.171
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-327.000		-201.000
	Totaal overige vorderingen	2.810.331		3.325.049

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 - 12 - 2019		31 - 12 - 2018	
	EUR		EUR	
1.7.1	Banken	4.969.691		5.488.194
1.7.2	Kasmiddelen	1.425		13.141
1.7.3	Deposito's	-		-
	Totaal liquide middelen	4.971.116		5.501.336

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van ROC de Leijgraaf.

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2019
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1	Algemene reserve			
	Algemene reserve	19.065.626	-3.253.402	15.812.224
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)			
	Bestemmingsreserve innovatie	500.000		500.000
	Bestemmingsreserve mobiliteit	191.983		191.983
	Bestemmingsreserve vaststellingsovereenkomst	-		-
	Bestemmingsreserve 'ROC Leiden'	-		-
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)			
	Bestemmingsreserve "Jan 't Hart fonds"	86.295	-817	85.478
	Bestemmingsreserve private activiteiten	550.315		550.315
	Totaal eigen vermogen	20.394.219	-3.254.219	17.140.000

2.3 Voorzieningen

	Stand per 1 januari 2019	Dotaties	Ont- trekkingen	Vrijval	Stand per 31 december 2019	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.3.1	Personeelsvoorzieningen						
	Voorziening spaaruren	58.053	342	33.404	24.991		24.991
	Voorziening jubileumuitkering	343.190	100.409	17.906	410.868	7.204	403.664
	Voorziening wachtgeld	540.262	512.148	202.501	849.909		849.909
	Voorziening langdurig zieken	19.009	66.976	19.009	66.976	66.229	747
	Voorziening personeel	300.000		300.000	-		-
	Voorziening seniorenverlof	447.914	166.865	88.442	33.378	120.769	372.190
	Totaal voorzieningen	1.708.428	846.740	361.262	1.845.702	194.202	1.651.500

2.4 Langlopende schulden

		1 januari 2019	leningen 2019	Aflossingen 2019	31 december 2019	deel <1 jaar	deel >1 jaar	deel >5 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.3	Kredietinstellingen							
	ING bank 66.28.89.827	1,61%	1.917.221	204.201	1.713.020	204.201	816.804	692.014
	ING bank 80.00.20.928	1,10%	1.917.221	204.201	1.713.020	204.201	816.804	692.015
	BNG 40.104514	1,80%	3.500.000	166.667	3.333.333	166.667	666.667	2.500.000
	Totaal langlopende schulden		7.334.442	-	6.759.373	575.069	2.300.276	3.884.029

Aflossingverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

De stand langlopende schulden per 31 december 2019 bedraagt 6.759.373. Hiervan vervalt 575.069 in 2020. Dit gedeelte is opgenomen bij de kortlopende schulden. Het overige deel van 6.184.304 is opgenomen bij de langlopende schulden.

Bij de leningen is sprake van een renteherziening in de toekomst. Dit betreft lening 40.104.514 van BNG met een looptijd van 30 jaar, waarvande rente m.i.v. 01 oktober 2019 is herzien. Het percentage is aangepast naar 1,8% met een herzieningsdatum per 01 oktober 2020. En dit betreft lening 80.00.20.928 van ING met een looptijd van 30 jaar, een huidig rentepercentage van 1,1 en met een renteherzieningsdatum per 01 april 2023. Indien er geen overstemming is bereikt met de geldgeefster dient de het restant van de leensom met rente en kosten op de eerstvolgende renteherzieningsdatum voor het geheel voor honderd procent worden afgelost.

Op grond van RJ 290 classificeren deze zich als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningsovereenkomst, er heeft hier geen afsplitsing plaatsgevonden in de waardering.

2.5 Kortlopende schulden

		31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
		EUR	EUR
2.5.1	Kredietinstellingen		
	Kortlopend deel langlopende lening	575.069	575.069
			575.069
2.5.3	Crediteuren		
	Crediteuren	1.423.436	1.297.763
			1.297.763
2.5.6	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Omzetbelasting	20.252	16.876
	Loonheffing	1.149.816	1.062.651
	Premies sociale verzekeringen	393.538	390.087
		1.563.606	1.469.613
2.5.7	Schulden inzake pensioenen		428.664
		448.542	
2.5.8	Overige kortlopende schulden		2.040
		1.680	
2.5.9	Overlopende passiva		
	Vakantiegeld	1.094.973	1.102.066
	Te verrekenen geormerkte subsidies OCW	-	-
	Nog te besteden geormerkte subsidies OCW	568.097	1.018.021
	Nog te besteden niet geormerkte subsidies OCW	12.953	20.000
	Onderhanden werk projecten	826.704	788.095
	Overige nog te betalen bedragen	1.232.993	795.508
		3.735.719	3.723.690
	Totaal kortlopende schulden	7.748.053	7.496.840

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Waarborgfonds

ROC de Leijgraaf heeft een verplichting tegenover het Waarborgfonds Bve waarbij sprake is van een latente claim van 2% van de jaarlijkse bijdragen. Als een geldgever het Waarborgfonds aanspreekt omdat een aangesloten school niet aan haar verplichtingen voldoet, kan ROC de Leijgraaf worden aangesproken tot een maximum van deze claim.

Huurverplichtingen

ROC de Leijgraaf heeft diverse locaties gehuurd, waarvoor huurcontracten voor langere tijd zijn afgesloten. De huurverplichtingen zijn:

Locatie	einddatum		huurverplichting		
	contract	2019	tot einde contract	< 1 jr	> 1 jr < 5 jr
	Gasstraat Oost Oss	31-7-2020	60.332	59.744	59.744
Talentencampus Oss	14-7-2030	453.159	4.795.940	453.160	1.812.639
Zwaanstraat 7J Cuijk	31-7-2021	42.513	67.692	45.128	22.564
Parkeerplaats VMU	31-7-2025	2.500	15.000	2.500	10.000
Sporthal TCO	30-9-2031	141.956	1.698.720	144.572	578.288
Noordkade Veghel	31-12-2020	35.890	35.890	35.890	-
Beversestraat 20 Cuijk	30-6-2028	163.688	1.391.348	163.688	654.752
Udenseweg Uden	30-7-2021	100.130	58.900	37.200	21.700
Muntelaar 11 Veghel	31-8-2029	30.934	706.186	73.054	292.215

Rechtszaak Verstegen-Adam Transportgroep BV

Er loopt een rechtszaak van Verstegen-Adam Transportgroep BV tegen De Leijgraaf wegens vermeend niet geleverd onderwijs. Dit kan mogelijk tot een veroordeling van € 70.000 leiden. De Leijgraaf was verbaasd over deze rechtszaak omdat er naar ons inzicht geen kans van slagen is. De afgesproken diensten zijn evident geleverd.

Bankgaranties

ING Bank heeft 4 bankgaranties verstrekt van respectievelijk 37.500,00 euro, 108.772,38 euro, 9.099,96 en 40.922,00 euro ten behoeve van huurverplichtingen.

Fiscale eenheid

Stichting ROC de Leijgraaf, ROCV De Leijgraaf BV en Leijgraaf Glasvezel BV vormen een fiscale eenheid voor de BTW.

Specificaties geconsolideerde staat van baten en lasten

		2019	Begroting 2019	2018
		EUR	EUR	EUR
3.1	(Rijks)bijdragen OCenW			
3.1.1	(Normatieve) rijksbijdrage OCenW	36.714.576	37.034.820	38.113.411
3.1.2	Overige subsidies OCenW	5.492.709	4.973.421	6.325.054
	Totaal (Rijks)bijdragen OCenW	42.207.285	42.008.241	44.438.465
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies			
		2019	Begroting 2019	2018
		EUR	EUR	EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen	164.820	150.000	211.320
3.2.2	Overige	944.021	564.427	696.716
	Totaal overige overheidsbijdragen en subsidies	1.108.841	714.427	908.036
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden			
		2019	Begroting 2019	2018
		EUR	EUR	EUR
3.3.1	Cursusgelden	463.868	938.456	1.061.133
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	463.868	938.456	1.061.133
3.4	Baten werk in opdracht van derden			
		2019	Begroting 2019	2018
		EUR	EUR	EUR
3.4.1	Opbrengst werk in opdracht van derden			
	Contractonderwijs employability T&S	597.606	550.000	569.056
	Contractonderwijs employability E&B	180.731	144.090	214.659
	Contractonderwijs employability M&M	229.210	95.000	122.823
	Contractonderwijs employability LBC	47.333	530.000	196.654
	Contractonderwijs employability overige	-	-	-
	Totaal contractonderwijs employability	1.054.880	1.319.090	1.103.191
	Inburgering	869.004	975.000	1.468.510
3.4.3	Overige	1.022.238	264.800	1.148.122
	Totaal baten werk in opdracht van derden	2.946.122	2.558.890	3.719.824
3.5	Overige baten			
		2019	Begroting 2019	2018
		EUR	EUR	EUR
3.5.1	Deelnemersbijdragen	248.357	315.500	511.015
3.5.4	Verhuur onroerende zaken	207.084	189.865	196.448
3.5.5	Detachering personeel	357.798	341.804	341.864
3.5.8	Overige	613.739	536.575	717.785
	Totaal overige baten	1.426.978	1.383.744	1.767.112

4.1 Personele lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
Brutolonen en salarissen	26.446.739	25.589.937	27.048.311
Sociale lasten	3.645.733	3.590.268	3.561.899
Pensioenpremies	4.017.641	4.119.980	3.872.550
4.1.1 Lonen en salarissen	34.110.113	33.300.185	34.482.760
Mutatie personele voorzieningen	137.274	-	207.312
Personeel niet in loondienst	3.212.680	615.000	2.357.977
Overig	907.437	1.106.135	1.237.823
4.1.2 Overige personele lasten	4.257.391	1.721.135	3.803.112
4.1.3 Af: uitkeringen	-35.737	-	-23.497
Totaal personele lasten	38.331.768	35.021.320	38.262.375

Gedurende het jaar 2019 waren gemiddeld 466 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband. In 2018 was dit aantal 472. De daling van de kosten voor lonen en salarissen wordt veroorzaakt door de daling van het aantal werknemers. De relatieve werkgeverslasten zijn in 2019 met name gestegen door de verhoging van de pensioenpremie.

Er zijn geen medewerkers buiten Nederland werkzaam geweest.

4.2 Afschrijvingen

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.2.2.1 Gebouwen	2.248.850	2.345.052	2.403.346
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	1.490.201	1.635.350	1.521.040
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	38.633	42.080	35.046
4.2.2.4 Investeringsubsidies	-26.500	-26.500	-26.500
4.2.2.5 Financiële vaste activa	49.198	49.198	49.198
Totaal afschrijvingen	3.800.382	4.045.180	3.982.130

4.3 Huisvestingslasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.3.1 Huur	1.227.347	1.138.625	1.080.319
4.3.2 Verzekeringen	46.133	40.000	48.294
4.3.3 Onderhoud	239.418	268.900	256.306
4.3.4 Energie en water	469.755	477.000	487.403
4.3.5 Schoonmaakkosten	664.988	659.826	659.098
4.3.6 Heffingen	171.887	120.000	122.038
4.3.7 Overige	40.052	43.750	76.290
Totaal huisvestingslasten	2.859.580	2.748.101	2.729.746

4.4 Overige lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.4.1 Administratie en beheerslasten	1.832.501	1.877.011	2.213.254
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.024.140	1.954.923	2.235.174
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	126.000	-	53.882
4.4.4 Overige	2.249.757	1.763.224	2.113.757
Totaal overige lasten	6.232.399	5.595.158	6.616.067

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria (incl. BTW) ten laste van het resultaat gebracht:

	2019	2018
	EUR	EUR
Controle van de jaarrekening	67.518	68.547
Andere controlewerkzaamheden	12.372	10.412
Fiscale advisering	1.210	3.630
Andere niet controlediensten		
	81.100	82.589

5 Financiële baten en lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	54	-	-883
5.3 Waardeverandering FVA	-	-	38.750
5.5 Rentelasten	183.130	190.000	220.095
Saldo financiële baten en lasten	183.184	190.000	257.963

A.5 Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire Zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2019	Resultaat 2019	Art. 2:403 BW ja/nee	Deelname percentage	Consolidatie
				EUR	EUR		%	
ROCV De Leijgraaf BV	BV	Veghel	4	-95.535	-380	nee	100	ja
Leijgraaf Glasvezel BV	BV	Veghel	4	-	-31.734	nee	100	ja

ROCV de Leijgraaf is 100%

De transacties tussen ROCV de Leijgraaf en ROCV De Leijgraaf BV bestaan uit het detacheren van personeel.

De transacties tussen ROCV de Leijgraaf en Leijgraaf Glasvezel BV bestaan uit het huren van het glasvezelnetwerk.

A.6 WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi)publieke sector)

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 26 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

WNT 2019

College van Bestuur	Functie	(Gewezen) top-functionaris (ja/nee)	Met dienst-betrekking (ja/nee)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen	Voor-zieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	In dienst vanaf	In dienst tot	Fte omvang	(Her-rekende) WNT norm
				EUR	EUR	EUR	EUR				EUR
Dhr. P.T.W.H.M. van Summeren*	voorzitter	ja	ja	139.637	-	20.089	159.726	01-01-19	31-12-19	1,0000	164.000

Raad van Toezicht	Functie	(Gewezen) top-functionaris (ja/nee)	Met dienst-betrekking (ja/nee)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen	Voor-zieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	In dienst vanaf	In dienst tot	Fte omvang	(Her-rekende) WNT norm
				EUR	EUR	EUR	EUR				EUR
Dhr. H.M.H. Windmuller	voorzitter	ja	nee	7.500	-	-	7.500	08-04-19	31-12-19	nvt	18.062
Dhr. J.L.M.G. Claassen	voorzitter	ja	nee	3.333	-	-	3.333	01-01-19	07-04-19	nvt	6.538
Dhr. F.H. van de Werfhorst	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-19	31-12-19	nvt	16.400
Mevr. M.T.J. Ferrari	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-19	31-12-19	nvt	16.400
Dhr. A. Hofman	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-19	31-12-19	nvt	16.400
Dhr. N. van den Boer	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-19	31-12-19	nvt	16.400
Mevr. M.J.F. Deutekom	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-19	31-12-19	nvt	16.400

WNT 2018

College van Bestuur	Functie	(Gewezen) top-functionaris (ja/nee)	Met dienst-betrekking (ja/nee)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen	Voor-zieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	In dienst vanaf	In dienst tot	Fte omvang	(Her-rekende) WNT norm
				EUR	EUR	EUR	EUR				EUR
Dhr. P.T.W.H.M. van Summeren*	voorzitter	ja	ja	139.637	-	18.522	158.159	01-01-18	31-12-18	1,0000	158.000
Mevr. K.A. Visser	lid	ja	ja	127.823	-	18.268	146.091	01-01-18	31-12-18	1,0000	158.000

Raad van Toezicht	Functie	(Gewezen) top-functionaris (ja/nee)	Met dienst-betrekking (ja/nee)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen	Voor-zieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	In dienst vanaf	In dienst tot	Fte omvang	(Her-rekende) WNT norm
				EUR	EUR	EUR	EUR				EUR
Dhr. J.L.M.G. Claassen	voorzitter	ja	nee	10.000	-	-	10.000	01-01-18	31-12-18	nvt	23.700
Dhr. F.H. van de Werfhorst	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-18	31-12-18	nvt	15.800
Mevr. M.T.J. Ferrari	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-18	31-12-18	nvt	15.800
Dhr. A. Hofman	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-18	31-12-18	nvt	15.800
Dhr. N. van den Boer	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-18	31-12-18	nvt	15.800
Mevr. M.J.F. Deutekom	lid	ja	nee	8.000	-	-	8.000	01-01-18	31-12-18	nvt	15.800

ROC de Leijgraaf herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt ROC de Leijgraaf geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

In het kader van de WNT wordt vermeld dat ROC de Leijgraaf in 2019 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar jaarloon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen. Er zijn in 2019 geen niet-topfunctionarissen bij ROC de Leijgraaf in dienst geweest die de WNT-norm overschrijden. Ook hebben er geen ontslaguitkeringen plaatsgevonden groter dan €75.000.

A.7 WEB gelden

Gemeente	ECL	FCL	aantal dagdelen begroot	Beschikking 2019	inzet aantal dagdelen 2019	realisatie omzet 2019	Saldo 2020	dagdelen 2020
Oss	43169	6481090	188	84.600,00	172	77.598,00	7.002	16
Meerijstad	43169	6481180	134	60.300,00	117	52.665,00	7.635	17
Bernheze	43169	6481000	72	31.987,50	72	31.987,50		
Totaal			394	176.887,50	361	162.250,50	14.637	33

Bovenstaand overzicht betreft de verantwoording op basis van artikel 2.3.2 van de WEB en hoofdstuk 3 Uitvoeringsbesluit WEB.

B.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2019 Stichting ROC de Leijgraaf

(voor resultaatbestemming)

1	Activa	31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	24.436.306	26.684.814
1.3	Financiële vaste activa	694.319	743.516 *
	Totaal vaste activa	25.130.625	27.428.330
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	5.988	5.679
1.5	Vorderingen	2.808.943	3.454.124
1.7	Liquide middelen	4.752.366	5.254.694
	Totaal vlottende activa	7.567.297	8.714.497
	Totaal activa	32.697.922	36.142.827
2	Passiva		
		31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
		EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	17.140.000	20.394.218
2.3	Voorzieningen	1.941.238	1.788.437
2.4	Langlopende schulden	6.184.305	6.759.374
2.5	Kortlopende schulden	7.432.380	7.200.798
	Totaal passiva	32.697.922	36.142.827

B.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 Stichting ROC de Leijgraaf

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCenW	42.207.285	42.008.241	44.438.465
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.108.841	714.427	908.036
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	463.868	938.456	1.061.133
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.946.122	2.558.890	3.719.824
3.5 Overige baten	<u>1.411.988</u>	<u>1.370.669</u>	<u>1.758.476</u>
Totaal baten	48.138.104	47.590.683	51.885.935
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	38.331.768	35.021.320	38.262.375
4.2 Afschrijvingen	3.769.682	4.002.365	3.937.131
4.3 Huisvestingslasten	2.859.519	2.748.101	2.729.687
4.4 Overige lasten	<u>6.216.055</u>	<u>5.624.897</u>	<u>6.641.143</u>
Totaal lasten	51.177.025	47.396.683	51.570.337
Saldo baten en lasten	-3.038.921	194.000	315.598
5 Financiële baten en lasten	<u>-215.298</u>	<u>-190.000</u>	<u>-269.309</u>
	-215.298	-190.000	-269.309
Resultaat	<u>-3.254.219</u>	<u>4.000</u>	<u>46.289</u>

B.3 Toelichting op de enkelvoudige balans en exploitatie

Algemeen

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Investerings-subsidies	Vaste bedrijfs-middelen in uitvoering gebouwen	Inventaris en apparatuur	Auto's	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Stand per 1 januari 2019						
Aanschafprijs	47.533.442	-265.000	-	17.598.278	181.512	65.048.232
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	25.473.128	-117.042	-	12.919.188	88.143	38.363.419
Boekwaarde	22.060.313	-147.958	-	4.679.089	93.369	26.684.814
Mutaties						
Investeringen	745.447			745.476	900	1.491.823
Desinvesteringen	2.103		-		41.847	43.950
In gebruikname	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	2.248.850	-26.500	-	1.459.346	28.718	3.710.415
Afschrijvingen desinvesteringen	2.103		-		11.932	14.035
Totaal mutaties	-1.503.403	26.500	-	-713.871	-57.733	-2.248.508
Stand per 31 december 2019						
Aanschafprijs	48.276.786	-265.000	-	18.343.753	140.565	66.496.105
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	27.719.876	-143.542	-	14.378.535	104.929	42.059.799
Boekwaarde	20.556.910	-121.458	-	3.965.219	35.636	24.436.306

De investeringssubsidies hebben betrekking op de investeringen in de gebouwen.

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2019	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvest. en afgeloste leningen	Waarde-verandering	Boekwaarde 31 december 2019	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.3.6 Lening U/G	116.250				116.250		-
1.3.7 Overige vorderingen	627.266		49.197		578.069		578.069
Totaal financiële vaste activa	743.516	-	49.197	-	694.319	-	578.069

1.5 Vorderingen

	31 - 12 - 2019		31 - 12 - 2018	
	EUR		EUR	
1.5.1	Debiteuren	746.018		737.672
1.5.3	Groepsmaatschappijen	-		129.075
1.5.5	Deelnemers/cursisten	1.302.442		1.216.430
1.5.6	Overige overheden	118.753		41.776
	Vooruitbetaalde kosten	338.814	316.752	
	Verstrekte voorschotten	18.105	2.713	
	Onderhanden werk projecten	216.997	680.441	
	Overige	394.814	530.266	
1.5.8	Overlopende activa	968.730		1.530.171
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-327.000		-201.000
	Totaal overige vorderingen	2.808.943		3.454.124

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 - 12 - 2019		31 - 12 - 2018	
	EUR		EUR	
1.7.1	Banken	4.750.941		5.241.553
1.7.2	Kasmiddelen	1.425		13.141
1.7.3	Deposito's	-		-
	Totaal liquide middelen	4.752.366		5.254.694

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van ROC de Leijgraaf.

2.1 Eigen vermogen

	Stand per		Overige	Stand per	
	1 januari	Resultaat		mutaties	31 december
	2019			2019	
	EUR	EUR	EUR	EUR	
2.1.1	Algemene reserve				
	Algemene reserve	19.065.625	-3.253.402	15.812.224	
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)				
	Bestemmingsreserve innovatie	500.000		500.000	
	Bestemmingsreserve mobiliteit	191.983		191.983	
	Bestemmingsreserve vaststellingsovereenkomst	-		-	
	Bestemmingsreserve 'ROC Leiden'	-		-	
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)				
	Bestemmingsreserve "Jan 't Hart fonds"	86.295	-817	85.478	
	Bestemmingsreserve private activiteiten	550.315		550.315	
	Totaal eigen vermogen	20.394.218	-3.254.219	17.140.000	

2.3 Voorzieningen

	Stand per	Dotaties	Ont-	Vrijval	Stand per	Kortlopend	Langlopend
	1 januari		trekkingen		31 december	deel	deel
	2019	EUR	EUR	EUR	2019	<1 jaar	>1 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.3.1	Personeelsvoorzieningen						
	Voorziening spaaruren	58.053	342	33.404	24.991		24.991
	Voorziening jubileumuitkering	343.190	100.409	17.906	14.825	7.204	403.664
	Voorziening wachtgeld	540.262	512.148	202.501			849.909
	Voorziening langdurig zieken	19.009	66.976	19.009	66.976	66.229	747
	Voorziening personeel	300.000			300.000	-	-
	Voorziening seniorenverlof	447.914	166.865	88.442	33.378	492.959	120.769
2.3.3	Overige voorzieningen						
	Deelneming ROCV De Leijgraaf BV	95.154	380			95.534	95.534
	Deelneming Leijgraaf Glasvezel BV	-15.146	31.734	16.589		-0	-0
	Totaal voorzieningen	1.788.437	878.854	377.851	348.203	1.941.237	194.202
							1.747.035

2.4 Langlopende schulden

	Rentevoet	Stand per 1 januari 2019	Aangegane leningen 2019	Aflossingen 2.019	Stand per 31 december 2019	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar	Langlopend deel >5 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.3 Kredietinstellingen								
ING bank 66.28.89.827	1,61%	1.917.221		204.201	1.713.020	204.201		1.508.819
ING bank 65.09.49.927	1,10%	1.917.221		204.201	1.713.020	204.201		1.508.819
BNG 40.104514	1,80%	3.500.000		166.667	3.333.333	166.667		3.166.667
Totaal langlopende schulden		7.334.442	-	575.069	6.759.373	575.069	-	6.184.304

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

De stand langlopende schulden per 31 december 2019 bedraagt 6.759.373. Hiervan vervalt 575.069 in 2020. Dit gedeelte is opgenomen bij de kortlopende schulden. Het overige deel van 6.184.304 is opgenomen bij de langlopende schulden.

2.5 Kortlopende schulden

	31 - 12 - 2019	31 - 12 - 2018
	EUR	EUR
2.5.1 Kredietinstellingen		
Kortlopend deel langlopende lening	575.069	575.069
		575.069
2.5.3 Crediteuren		
Crediteuren	1.410.599	1.291.704
		1.291.704
2.5.5 Schulden aan groepsmaatschappijen		
Rekening-courant met ROCV en Glasvezel	78.093	15.279
		15.279
2.5.6 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	20.252	14.324
Loonheffing	1.027.932	957.880
Premies sociale verzekeringen	353.875	350.713
		1.322.918
2.5.7 Schulden inzake pensioenen		
		395.762
		381.530
2.5.8 Overige kortlopende schulden		
		1.680
		2.040
2.5.9 Overlopende passiva		
Vakantiegeld	993.409	1.009.153
Te verrekenen geoordeelde subsidies OCW	-	-
Nog te besteden geoordeelde subsidies OCW	568.097	1.018.021
Nog te besteden niet geoordeelde subsidies OCW	12.953	20.000
Te verrekenen WEB gelden	-	-
Onderhanden werk projecten	826.704	788.095
Overige nog te betalen bedragen	1.167.956	776.990
		3.612.258
Totaal kortlopende schulden	7.432.380	7.200.798

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

3.1 (Rijks)bijdragen OCenW

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3.1.1 (Normatieve) rijksbijdrage OCenW	36.714.576	37.034.820	38.113.411
3.1.2 Overige subsidies OCenW	5.492.709	4.973.421	6.325.054
Totaal (Rijks)bijdragen OCenW	42.207.285	42.008.241	44.438.465

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	164.820	150.000	211.320
3.2.2 Overige	944.021	564.427	696.716
Totaal overige overheidsbijdragen en subsidies	1.108.841	714.427	908.036

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3.3.1 Cursusgelden	463.868	938.456	1.061.133
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	463.868	938.456	1.061.133

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3.4.1 Opbrengst werk in opdracht van derden			
Contractonderwijs employability T&S	597.606	550.000	569.056
Contractonderwijs employability E&B	180.731	144.090	214.659
Contractonderwijs employability M&M	229.210	95.000	122.823
Contractonderwijs employability LBC	47.333	530.000	196.654
Contractonderwijs employability overige	-	-	-
Totaal contractonderwijs employability	1.054.880	1.319.090	1.103.191
Inburgering	869.004	975.000	1.468.510
3.4.3 Overige	1.022.238	264.800	1.148.122
Totaal baten werk in opdracht van derden	2.946.122	2.558.890	3.719.824

3.5 Overige baten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
3.5.1 Deelnemersbijdragen	248.357	315.500	511.015
3.5.4 Verhuur onroerende zaken	192.094	189.865	187.813
3.5.5 Detachering personeel	357.798	341.804	341.864
3.5.8 Overige	613.739	523.500	717.785
Totaal overige baten	1.411.988	1.370.669	1.758.476

4.1 Personele lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
Brutolonen en salarissen	23.246.070	25.589.937	23.673.011
Sociale lasten	3.148.437	3.590.268	3.062.117
Pensioenpremies	3.565.471	4.119.980	3.437.245
4.1.1 Lonen en salarissen	29.959.978	33.300.185	30.172.373
Mutatie personele voorzieningen	137.274	-	207.312
Personeel niet in loondienst	7.362.815	615.000	6.668.364
Overig	907.437	1.106.135	1.237.823
4.1.2 Overige personele lasten	8.407.526	1.721.135	8.113.499
4.1.3 Af: uitkeringen	-35.737		-23.497
Totaal personele lasten	38.331.768	35.021.320	38.262.375

4.2 Afschrijvingen

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.2.2.1 Gebouwen	2.248.850	2.345.052	2.403.346
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	1.459.501	1.592.535	1.476.042
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	38.633	42.080	35.046
4.2.2.4 Investeringsubsidies	-26.500	-26.500	-26.500
4.2.2.5 Financiële vaste activa	49.197	49.198	49.197
Totaal afschrijvingen	3.769.682	4.002.365	3.937.131

4.3 Huisvestingslasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.3.1 Huur	1.227.287	1.138.625	1.080.259
4.3.2 Verzekeringen	46.133	40.000	48.294
4.3.3 Onderhoud	239.418	268.900	256.306
4.3.4 Energie en water	469.755	477.000	487.403
4.3.5 Schoonmaakkosten	664.988	659.826	659.098
4.3.6 Heffingen	171.887	120.000	122.038
4.3.7 Overige	40.052	43.750	76.290
Totaal huisvestingslasten	2.859.519	2.748.101	2.729.687

4.4 Overige lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
4.4.1 Administratie en beheerslasten	1.937.445	1.986.459	2.326.885
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.927.051	1.874.948	2.146.644
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	126.000	-	53.882
4.4.4 Overige	2.225.559	1.763.490	2.113.732
Totaal overige lasten	6.216.055	5.624.897	6.641.143

5 Financiële baten en lasten

	2019	Begroting 2019	2018
	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	54	-	-883
5.2 Resultaat deelnemingen	32.114	-	11.346
5.5 Rentelasten	183.130	190.000	220.095
Saldo financiële baten en lasten	215.299	190.000	230.559

C.1 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo

Het College van Bestuur stelt voor om het negatieve resultaat van 3.254.219 euro als volgt te bestemmen:

Ten laste van de bestemmingsreserve Jan 't Hartfonds	-817
Ten laste van de algemene reserve	<u>-3.253.402</u>
	<u><u>-3.254.219</u></u>

De resultaatbestemming is niet in de jaarrekening verwerkt.

C.2 Gebeurtenissen na balansdatum

De COVID-19-pandemie heeft een grote impact op de wereldeconomie. Het is moeilijk te voorspellen hoe ver de gevolgen zullen strekken. Vooralsnog lijken de gevolgen voor ons beperkt en geen gevaar voor de continuïteit van onze organisatie.

Ongeveer 90% van onze omzet bestaat uit Rijksbijdragen en college/lesgelden. Er zijn geen indicaties die erop wijzen dat hierop gekort zal worden.

De overige baten (3%) bestaan voornamelijk uit kantineopbrengsten en bijdragen van studenten aan praktijkmiddelen. Hiervoor geldt in grote lijn dat als er geen opbrengsten zijn, er ook geen kosten zijn. Een ander deel is de huuropbrengst van een onderwijsinstelling. Ook hiervan zijn geen indicaties van het stopzetten van betaling.

De subsidieopbrengsten (2%) vormen een wat groter risico. We gaan in overleg met subsidiegevers over de voortgang van de subsidieprojecten.

Het grootste risico vormen de baten werk in opdracht van derden (5%). Een deel hiervan (28%) betreft de opbrengsten voor inburgering. Het risico voor lagere opbrengsten voor inburgering is vergelijkbaar met dat van subsidies. Hierover gaan we overleggen met DUO en de gemeenten.

De overige commerciële opbrengsten ($72\% \times 5\% = 3,6\%$) vormen een risico. Een aanzienlijk deel hiervan betreft contracten met zorginstellingen. Hier verwachten we op de middellange termijn geen problemen.

Aan de kostenkant is bijna alle inhuur stopgezet. De inhuur ziektevervangings is momenteel nul. Hiervoor is 1,6 miljoen euro begroot.

Onze variabele kosten (bijvoorbeeld voor schoonmaak, gas, elektra en verbruiksmiddelen) zullen tijdens de sluiting dalen. De facilitaire afdeling en de afdeling inkoop hebben intensief contact met leveranciers over het wel of niet leveren van diensten en goederen.

We werken hard om het onderwijs zoveel mogelijk digitaal door te laten gaan. Eén crisisteam coördineert alle activiteiten. We maken inzichtelijk welke studenten we wel en niet kunnen bereiken. Van studenten die we niet kunnen bereiken, maken we melding bij de leerplichtambtenaren. Zo proberen we een zo groot mogelijk deel van onze studenten te bereiken.

Het Ministerie van OC&W denkt mee, bijvoorbeeld door de examineringseisen bij te stellen. Op de lange termijn verwachten we voordelen te ondervinden van de lessen die we leren in deze

gedwongen digitale tijd. Zo zullen we digitaal onderwijs en digitaal overleg in grotere mate blijvend invoeren.

Mochten de scholen weer open gaan in de maand mei, dan zal de impact hiervan heel beperkt zijn. Maar natuurlijk geldt: hoe langer de sluiting duurt, hoe groter de impact op met name onze commerciële omzet.

DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Ondertekening

BIJLAGEN

Bijlage 1: studenten

	Bol	Bbl	VAVO	Inburgering	NT2	C&T	TOTAAL
Regio Meijerijstad	1.336	1.180					2.516
Regio Oss & Cuijk	1.721	1.058	74	162	31	78	3.124
TOTAAL 2019	3.057	2.238	74	162	31	78	5.640
Totaal 2018	3.114	2.247	139	369	34	113	6.041

Tabel 20 Aantal studenten op 1 oktober 2019

De volgende tabellen gaan alleen over studenten beroepsonderwijs (bol en bbl)

	1 oktober 2019		1 oktober 2018	
	Bol	Bbl	Bol	Bbl
MBO-1	7%	5%	4%	6%
MBO-2	16%	21%	16%	17%
MBO-3	16%	47%	23%	50%
MBO-4	62%	27%	58%	28%

Tabel 21 Studenten per niveau en leerweg

	1 oktober 2019		1 oktober 2018	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Bol	45%	39%	56%	61%
Bbl	55%	61%	44%	39%

Tabel 2 Studenten naar geslacht

	1 oktober 2019				1 oktober 2018			
	<18	18-22	23-29	30+	<18	18-22	23-29	30+
Bol	41%	54%	4%	1%	40%	56%	3%	0%
Bbl	10%	39%	22%	29%	12%	38%	23%	26%

Tabel 23 Studenten naar leeftijdscategorie en leerweg

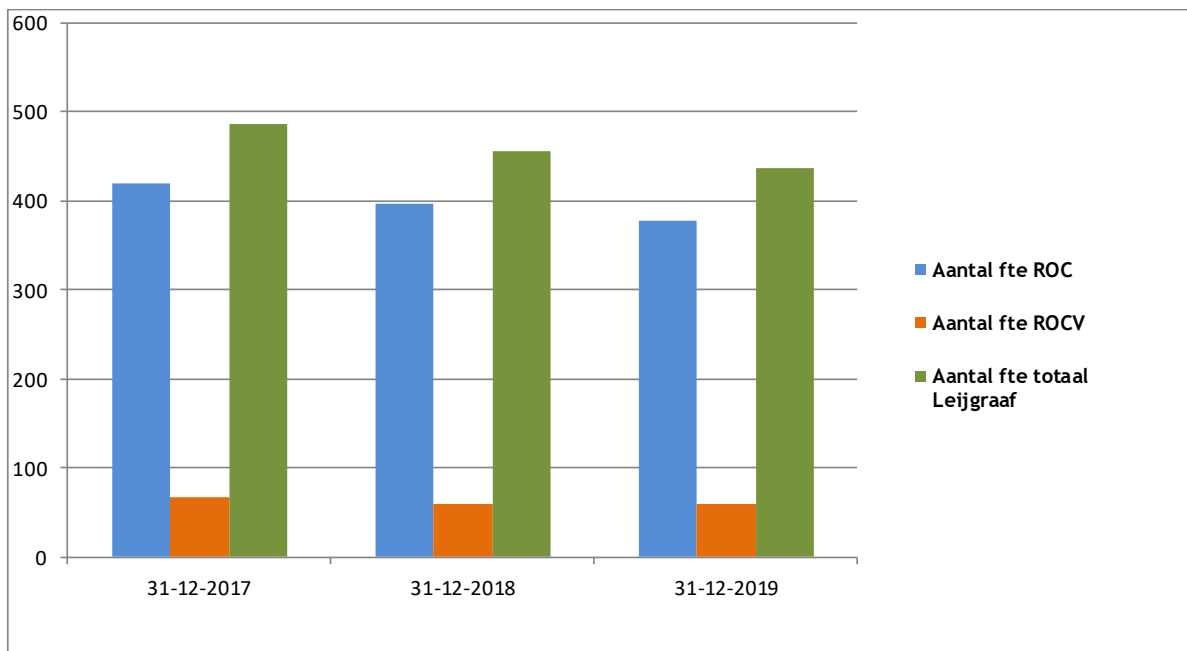
Vooropleiding	1-okt-19					1-okt-18				
	MBO-1	MBO-2	MBO-3	MBO-4	Totaal	MBO-1	MBO-2	MBO-3	MBO-4	Totaal
VMBO excl. Theoretische leerweg (VBO)	104	251	160	209	724	87	264	254	125	730
Theoretische leerweg VMBO (MAVO)	4	19	64	336	423	3	18	154	248	423
Onbekend	104	84	36	47	271	76	15	40	28	159
MBO - Niveau 1-2	25	52	85	30	192	15	65	66	27	173
MBO niveau 3-4	-	7	52	124	183	-	9	55	140	204
HAVO	-	3	12	78	93	1	5	20	60	86
Overig	42	14	16	17	89	34	9	27	10	80
HBO/ Propedeuse HBO of WO	-	-	4	10	14	-	1	5	7	13
Basisvorming (alg. leerj. AVO/VBO/VMBO)	1	5	4	1	11	1	4	12		17
Voltooid basisonderwijs (geen analfabeet)	3	3	2	2	10	6		1		7
VWO	-	1	2	3	6	-		3	4	7
Geen of niet voltooid basisond. (ook funct.analfabeet)	2				2	3				3
Bachelor WO				1	1			4	2	6
Eindtotaal	285	439	437	858	2.019	226	390	641	651	1.908

Tabel 24 Instroom studenten naar vooropleiding

Bijlage 2: medewerkers

De daling van het aantal fte in 2019 ten opzichte van 2018 is het gevolg van dalende studentenaantallen.

Aantal inzetbare fte ROC en ROCV



Figuur 3 Inzetbare fte's vast - tijdelijk

Tot en met 2018 werd de formatie per sector gerapporteerd. In 2019 heeft De Leijgraaf de overstap naar een regionale indeling gemaakt.

	31-12-2017	31-12-2018
Inzetbare fte T&S	101	98
Inzetbare fte E&B	87	75
Inzetbare fte M&M	86	82
Inzetbare fte LBC	97	90
Inzetbare fte Overig	114	111
Inzetbare fte totaal Leijgraaf	486	456

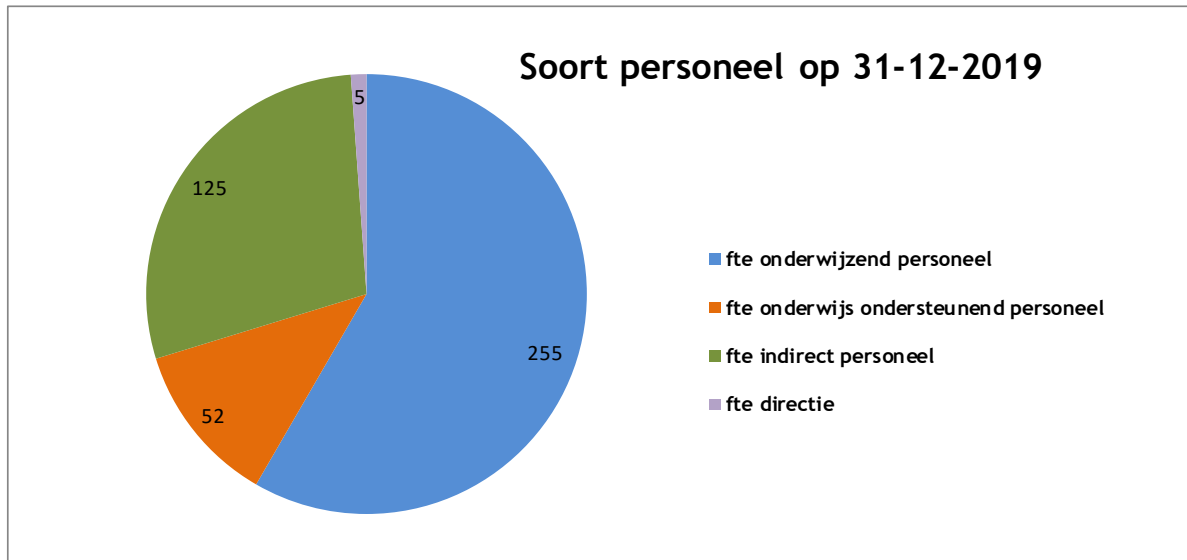
Tabel 25 Inzetbare fte's 2017 en 2018

	31-12-2019
Inzetbare fte Meierijstad	133
Inzetbare fte Oss/Cuijk	176
Inzetbare fte Staf	128
Inzetbare fte totaal Leijgraaf	437

Tabel 26 Inzetbare fte's 2019

Soort personeel	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019
fte onderwijzend personeel	272	260	255
fte onderwijs ondersteunend personeel	44	42	52
fte indirect personeel	161	146	125
fte directie	9	8	5
fte totaal Leijgraaf	486	456	437

Tabel 27 Inzetbare fte's naar soort personeel



Figuur 4 Inzetbare fte's naar soort personeel 2019

	2017	2018	2019
Instroom in aantal medewerkers	77	87	71
Uitstroom in aantal medewerkers	109	148	97

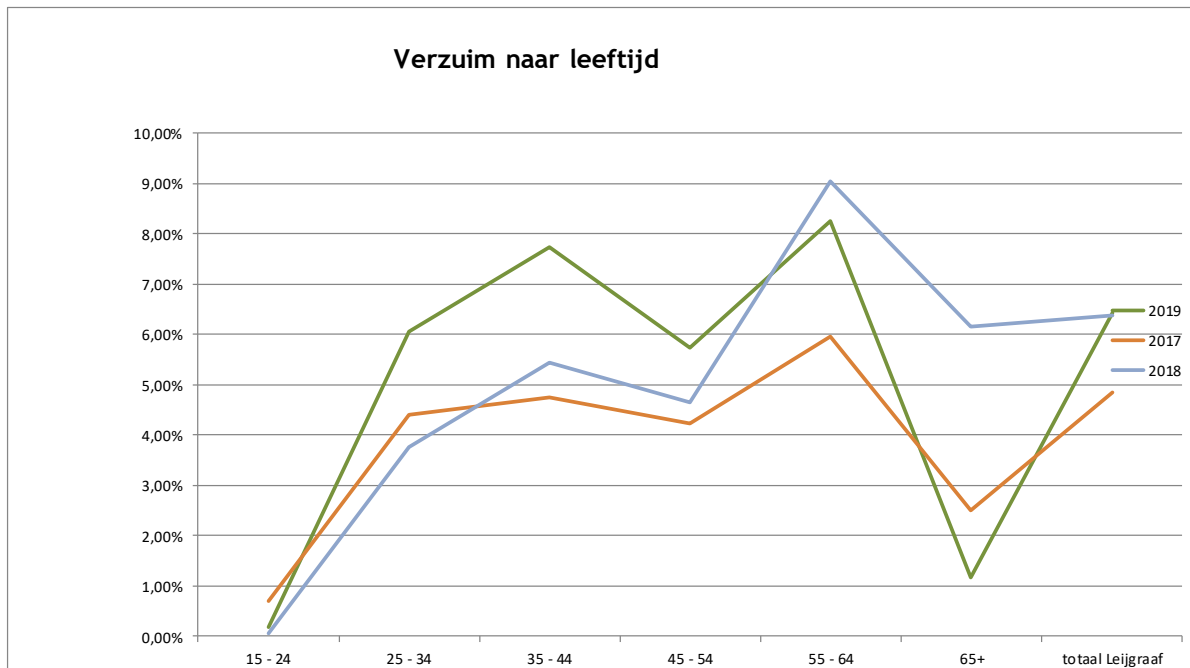
Tabel 28 Instroom en uitstroom aantal medewerkers

Leeftijdsofbouw

Leeftijdscategorie	Fte's	Fte %	Hoofden	Hoofden %
tm 25	4,6	1%	9	2%
25-30	19,3	4%	23	4%
30-35	35,2	8%	45	8%
35-40	37,8	9%	48	8%
40-45	38,2	9%	49	9%
45-50	52,7	12%	68	12%
50-55	83,1	19%	107	19%
55-60	76,5	17%	103	18%
60 ouder	89,9	21%	120	21%
Totaal	437,2	100%	572	100%

Tabel 29 Leeftijdsofbouw naar Fte's en aantal werknemers 2019

Verzuim naar leeftijd



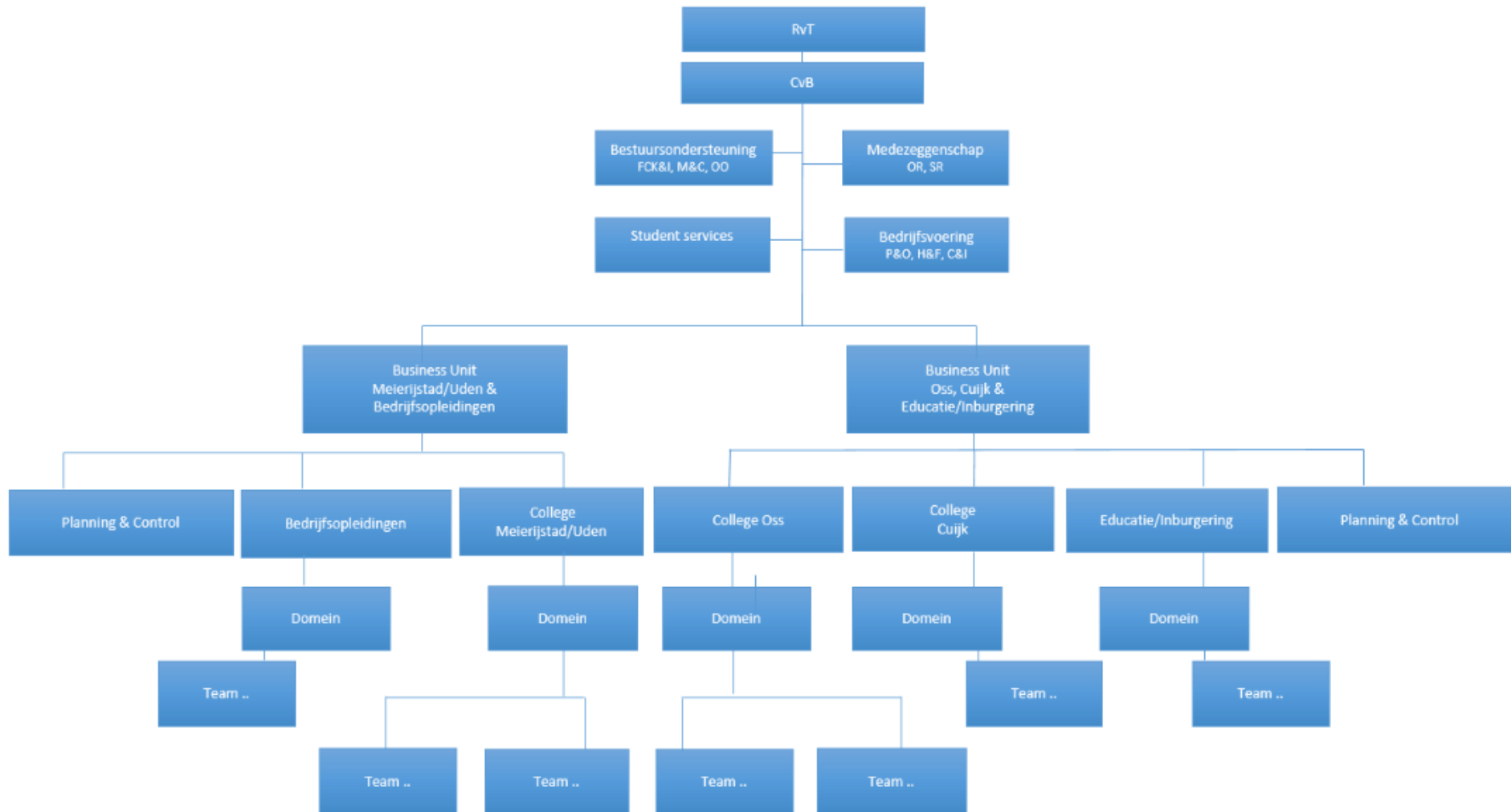
De verzuimfrequentie is afgenomen. Het totale verzuimpercentage 2019 is nagenoeg gelijk aan dat van 2018 (zie tabel 4). Dat het verzuimpercentage gelijk blijft wordt veroorzaakt door het toegenomen aantal gemiddelde verzuimdagen, met name in extreem lange verzuim.

Verzuimduur		2017	2018	2019
Kort	(0-7 dagen)	0,67%	0,67%	0,57%
Middellang	(8-42 dagen)	0,64%	0,57%	0,47%
Lang	(43-91 dagen)	0,56%	0,63%	0,34%
Zeer lang	(92-182 dagen)	0,72%	1,26%	0,71%
Extreem lang	(183+ dagen)	2,28%	3,25%	4,35%
Totaal		4,87%	6,38%	6,43%

Tabel 30 Ziekteverzuim verdeeld naar categorieën verzuimdagen

In 2019 is het lang tot extreem lang verzuim toegenomen. Ruim 2/3^e van het totaal aantal verzuimdagen wordt veroorzaakt door extreem lang verzuim.

Bijlage 3: organogram



Bijlage 4: nevenfuncties CvB en RvT

Leden van College van Bestuur	(Neven)functies
Dhr. P.T.W.H.M. van Summeren	Voorzitter stichting Praktijkleren Lid sectorkamer Zakelijke Dienstverlening en Veiligheid Lid bestuur Platform Noordelijke Maasvallei Lid Raad van Advies HFM Fontys Eindhoven Lid Raad van Advies Fioretti College en Zwijsen College in Veghel Lid bestuur kwaliteitsnetwerk mbo Lid bestuur Agrifood Capital Toezichthoudend bestuurder b.s. De Goede Herder
Leden van RvT	(Neven)functies
Ir. H.M.H. Windmüller (voorzitter sinds april 2019)	Bestuurder Brabant Wonen Voorzitter van de Raad van Toezicht van RIBW Nijmegen & Rivierenland Voorzitter van de Raad van Toezicht van onderwijsinstelling SAAM (tot juli 2019)
Dhr. H. van de Werfhorst (vice-voorzitter)	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Surplus
Mw. M. Ferrari	CFO Hendrix Genetics BV
Dhr. A. Hofman	Executive Vice President Manufacturing ASML
Mw. M.J.F. van Deutekom	Directeur-bestuurder Notre Dame des Anges Lid Raad van Advies Ixperium/Centre of Expertise Ieren met ICT (tot oktober 2019) Lid Raad van Toezicht NSO/CNA
Dhr. A.J. van den Boer	DGA Koninklijke Van den Boer Groep

Bijlage 5: tevredenheid studenten

Er is in 2019 geen JOB monitor uitgevoerd.

JOB Monitor (schaal 1-5)

	2014	2016	2018
Algemene tevredenheid	-	-	3,6
Informatie	3,5	3,6	3,6
Lessen/Programma	3,4	3,5	3,4
Tevredenheid rooster	-	3,1	3,1
Toetsing	3,8	3,8	3,7
Studiebegeleiding	3,6	3,7	3,5
Onderwijsfaciliteiten	3,7	3,8	3,5
Onderwijstijd	3,6	3,2	
Vaardigheden en motivatie	3,7	3,4	3,4
Stage/BPV BOL	3,7	3,8	3,7
Werkplek BBL	3,8	3,9	3,8
Hulp keuzes tijdens studie	3,5	3,6	
Duidelijkheid mogelijkheden verder studeren	3,3	3,4	3,9
Begeleiding beroepskeuze/vervolgstudie	3,3	3,4	3,5
Keuzedelen	-	-	3,1
Kantine	3,6	3,7	3,9
Rekening houden met handicap /functiebeperking/ ziekte	3,3	3,4	3,4
Informatie rechten/ plichten	3,2	3,3	3,2
toepassen regels	3,5	3,6	
Klachten- afhandeling	3,2	3,2	3,0
Belang mening deelnemer	3,3	3,4	3,3
Actief mee willen denken beleid	2,1	2,4	2,3
Veiligheid	3,9	4,1	4,0
Sfeer	3,7	3,8	3,8
School & Studie	3,3	3,5	3,6
Rapportcijfer opleiding ROC de Leijgraaf	7,0	7,0	7,0
Rapportcijfer instelling ROC de Leijgraaf	6,6	6,8	6,5
Rapportcijfer instelling gemiddelde ROC's	6,5	6,6	6,5

	voldoende (≥3,0)
	onvoldoende (<3,0)

Bijlage 6: tevredenheid medewerkers

Er is in 2019 geen medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

Medewerkers tevredenheidsonderzoek (schaal 1-5)

	2015	2017	2018
Respons MTO	72%	70%	71%
Functie	3,9	3,7	3,7
Werkdruk	3,4	3,0	3,0
Loopbaanmogelijkheden	3,4	3,4	3,4
Eigen team	3,9	3,7	3,7
Werkoverleg	3,5	3,4	3,4
Aspecten rooster	-	3,0	3,0
Aspecten loopbaanbegeleiding	3,7	3,7	3,7
Aspecten onderwijs	3,6	3,6	3,6
Aspecten keuzedelen	-	3,0	2,9
Aspecten examinering	3,7	3,6	3,6
Aspecten BPV	3,8	3,7	3,7
Sfeer en werkklimaat	-	3,8	3,8
Veiligheidsgevoel	-	4,5	4,5
Rapportcijfer ROC de Leijgraaf	7,1	6,7	6,7
Rapportcijfer eigen team	7,4	7,2	7,2

	voldoende ($\geq 3,0$)
	onvoldoende ($< 3,0$)

Bijlage 7: afkortingen

We hebben geprobeerd dit document zo leesbaar mogelijk te maken. Toch ontkomen we er niet aan om een aantal begrippen af te korten. Hieronder staan de meest voorkomende afkortingen uitgelegd.

AD	Associate Degree	KSE	Kwalificatiestructuur Educatie
AMT	Afdelingsmanagement Team	LBC	Loopbaancentrum
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten	LOB	Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (een medewerker boven een bepaalde leeftijd krijgt tegen een lage eigen vergoeding extra vrije uren)	M&M	Mens & Maatschappij
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg (vier dagen werken en 1 dag naar school)	NT2	Staatsexamen Nederlands als tweede taal
BIG	Beroepen Individuele Gezondheidszorg	OP	Ondersteunend Personeel
BOL	Beroepsopleidende Leerweg (alle dagen naar school en volgen van beroepspraktijkvorming)	OR	Ondernemingsraad
BPV	Beroepspraktijkvorming (stage)	P&O	Personeel & Onderwijsontwikkeling
BVE	Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie	PDCA	Cyclus van Plan, Do, Check en Act
C&T	Cursussen & Trainingen	PPS	Publiek Private Samenwerking
CREBO	Centraal register beroepsopleidingen	RI&E	Risico Inventarisatie en Evaluatie
CTR	Centrum Taal en Rekenen	RIF	Regionaal Investeringsfonds
CVB	College van Bestuur	RMC	Regionale Meld- en Coördinatiefunctie
DDD	Digitaal Doorstroom Dossier	ROC	Regionaal Opleidingscentrum
DT BOL	Deeltijd Beroepsopleidende Leerweg	RVT	Raad van Toezicht
DTO	Deelnemers Tevredenheidsonderzoek	SCO	Servicecenter Onderwijs
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	SCO-B	Servicecenter Onderwijs Begeleiding
E&B	Economie & Bedrijf	SCO-O	Servicecenter Onderwijs Ondersteuning
F&C	Finance & Control	T&S	Techniek & Samenleving
FTE	Full Time Equivalent, aantal medewerkers uitgedrukt in volledige arbeidsplaatsen	Vavo	Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs
HAN	Hogeschool Arnhem Nijmegen	VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
HBO	Hoger Beroepsonderwijs	VO	Voortgezet Onderwijs
HRM	Human resource management	VSV	Voortijdig Schoolverlaters (onder 23 jaar, zonder startkwalificatie)
IG	Individuele Gezondheidszorg	WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs
IHKS	Invoering Herziene Kwalificatiestructuur	WET BIO	Wet op de Beroepen In het Onderwijs
ISK	Internationale Schakelklas	WI	Wet Inburgering
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs	WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
KPI	Kritieke Prestatie-Indicator	WO	Wetenschappelijk onderwijs
		WNT	Wet Normering Topinkomens