

Jaarverslag 2020




de leijgraaf
de regio is je klaslokaal

Inhoud

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 Kernegegevens 2020 De Leijgraaf	11
2.3.1 Studenten	11
2.3.2 Medewerkers	12
2.3.3 Bedrijfsleven.....	15
2.4 Onderwijsresultaten.....	15
2.4.1 Diplomaresultaat en jaarresultaat	15
2.4.2 Voortijdig schoolverlaten (VSV).....	16
2.5 Financiën	17
2.5.1 Financiële kengetallen.....	17
2.5.2 Resultaat 2020.....	18
2.5.3 Treasury.....	21
2.5.4 Private middelen	22
2.6 Rechtspersonen.....	23
3 Bestuur, Toezicht, Medezeggenschap en Verantwoording	25
3.1 Bestuur	25
3.2 Helderheid	27
3.3 Toezicht	33
3.3.1 Raad van Toezicht.....	33
3.3.2 Onderwijsinspectie.....	34
3.4 Medezeggenschap.....	35
3.4.1 Ondernemingsraad.....	35
3.4.2 Studentenraad.....	37
3.5 Sturingsfilosofie	39
4 Beleidskader en Belangrijkste Resultaten 2020	42
4.1 Resultaten 2020 strategische thema's	42
4.1.1 Professionaliseringstraject verbeteren kwaliteitscultuur	42
4.1.2 Terugdringen van VSV met aandacht voor kwetsbare jongeren	42
4.1.3 Stimuleren van excellentie	43

4.1.4	Innovatie van het onderwijs.....	44
4.1.5	Kwaliteitsverbetering van de examinering en klachtenmeldingen.....	46
4.2	Passend onderwijs en ondersteuning	46
4.2.1	Visie van de instelling op passend onderwijs	46
4.2.2	Organisatie van passend onderwijs.....	47
4.2.3	Inrichting van de ondersteuning	47
4.2.4	Omvang ondersteuning A.....	47
4.2.5	Ontwikkelingen.....	48
5.	Continuïteitsparagraaf 2020-2024	50
5.1	Aantal studenten	50
5.2	Formatie	52
5.3	Huisvesting	52
5.4	Menselijke maat	53
5.5	Balans en staat / raming baten en lasten.....	54
5.6	Impact van de coronamaatregelen	56
5.7	Rapportage interne risicobeheersings- en controlesysteem	57
5.8	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	59
5.8.1	Strategische risico's – extern.....	59
5.8.2	Strategische risico's – intern	60
5.9	Mitigerende maatregelen	61
5.10	Rapportage toezichthoudend orgaan	63
6.	Midterm Review kwaliteitsagenda 2019-2022	66
6.1	Inleiding.....	66
6.2	De Kwaliteitsagenda 2019-2022.....	67
	Stand van zaken en uitgangspositie	67
6.2.1	Thema's	67
6.2.2	Betrokkenheid van de regio	67
6.2.3	Uitvoering.....	68
6.2.4	Verantwoording en reflectie	68
6.3	Jongeren in een kwetsbare positie.....	68
6.3.1	Maatwerk in ondersteuning en onderwijs.....	69
6.3.2	Sluitende aanpak.....	70
6.4	Gelijke Kansen	72
6.5.	Opleiden van beroepen/ arbeidsmarkt van de toekomst.....	74
6.6	Continuïteit.....	78
6.7	Begroting en realisatie.....	81

DEEL 2 JAARREKENING 2020	82
A.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020.....	83
A.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020.....	84
A.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht jaar 2020.....	85
A.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	86
Algemene toelichting	86
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	87
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	90
Specificaties geconsolideerde balans	93
Specificaties geconsolideerde staat van baten en lasten.....	99
A.5 Overzicht verbonden partijen	101
A.6 WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi)publieke sector)	102
A.7 WEB-gelden.....	103
B.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2020 Stichting ROC de Leijgraaf.....	104
B.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 Stichting ROC de Leijgraaf	105
B.3 Toelichting op de enkelvoudige balans en exploitatie	106
C.1 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo	111
C.2 Gebeurtenissen na balansdatum	111
DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS	111
BIJLAGEN	112
Bijlage 1: studenten.....	112
Bijlage 2: medewerkers	113
Bijlage 3: organogram	116
Bijlage 4: nevenfuncties CvB en RvT.....	117
Bijlage 5: tevredenheid medewerkers	118
Bijlage 6: afkortingen	119
Bijlage 7: Kwaliteitsagenda monitor.....	121
1. Jongeren in een kwetsbare positie.....	122
2. Gelijke Kansen	131
3. Opleiden voor beroepen/arbeidsmarkt van de toekomst	140
4. Continuïteit.....	153



DEEL 1 BESTUURSVERSLAG

1. Beschouwing College van Bestuur

“We moeten het middelbaar beroepsonderwijs in onze regio borgen”

Net als voor iedereen, stond 2020 voor het College van Bestuur in het teken van corona. Vooral de abrupte overschakeling naar digitaal onderwijs vroeg volgens Peer van Summeren veel van zowel studenten als medewerkers. Desondanks blijkt de bestuursvoorzitter met relatieve tevredenheid terug op een onvoorspelbaar jaar, waarin ook de toekomst van De Leijgraaf centraal stond.

In januari kon nog niemand vermoeden hoeveel schade het coronavirus zou aanrichten. Bovenaan de agenda van het College van Bestuur stonden toen twee grote doelen. Het eerste was het overtuigen van de Onderwijsinspectie. Van Summeren: “We waren het aan onze studenten en de regio verplicht om een voldoende te scoren voor onze onderwijskwaliteit. Na een herstelonderzoek in februari was de feedback gelukkig positief. Uiteindelijk vond er in mei een eindgesprek plaats en verscheen een rapport waar we trots op mogen zijn. De Onderwijsinspectie heeft volop vertrouwen in De Leijgraaf.”

“De impact van corona was enorm”

Het tweede grote doel was het verder uitrollen van de nieuwe koers in de regio. Maar daar is men door de uitbraak van corona nooit echt aan toegekomen, aldus Van Summeren. “In het voorjaar ging Nederland vanuit het niets op slot. Ineens waren veel stages en fysiek onderwijs niet meer mogelijk. Zoiets heeft nogal wat impact op een onderwijsinstelling die zich focust op praktijkonderwijs.”

De overschakeling naar digitaal onderwijs vroeg vervolgens veel van zowel de studenten als de medewerkers, aldus de bestuursvoorzitter. “Onze prioriteit lag direct bij onze examenkandidaten. We wilden namelijk voorkomen dat zij door alle beperkingen studievertraging zouden oplopen. Daarom moesten we snel besluiten hoe we het gebouw voor hen op een veilige manier open konden houden. Ondertussen was onze regio de brandhaard van het virus; onze studenten en medewerkers zaten er letterlijk middenin. Om me heen zag ik veel onrust en soms angst. Stagiairs in Ziekenhuis Bernhoven waren naar ons toe ook heel duidelijk: er is heel wat aan de hand. Kortom: de impact was enorm.”

Crisisteam

Halverwege maart riep het College van Bestuur een crisisteam in het leven. Op dat moment was er vanuit de overheid weinig eenduidigheid over te treffen maatregelen. De Leijgraaf besloot daar niet op te wachten.

“We waren de tweede school in Nederland die zijn deuren grotendeels sloot”, aldus Van Summeren. “Uiteindelijk kwam de overheid met protocollen voor het onderwijs. Digitale lessen hadden we hier in een paar dagen voor elkaar, een prestatie van formaat. Eigenlijk zijn we van begin af aan alert geweest en hebben we er het beste van gemaakt. Maar richting de zomervakantie bleek ook dat onze studenten en medewerkers snel uitgekeken raakten op ‘alleen’

online onderwijs. Voor ons was het bovendien behoorlijk lastig om te bepalen of de kwaliteit van ons onderwijs door al die noodgedwongen veranderingen niet in het geding kwam.”

Focus

De focus op de examenkandidaten werd beloofd: het merendeel van de studenten kon De Leijgraaf voor de zomervakantie gediplomeerd verlaten. “Heel fijn, want daardoor konden we weer vooruit”, aldus Van Summeren. “Op dat moment hadden we namelijk de hoop dat we in september weer op de oude voet verder konden. Maar dat liep helaas anders. Terwijl op middelbare scholen heel veel maatregelen werden teruggedraaid, gebeurde dat bij ons en andere mbo-instellingen niet. Als gevolg daarvan mochten bijvoorbeeld alleen kleine groepen studenten praktijklessen volgen. En we bleven werken met een combinatierooster van online en fysiek onderwijs. Opnieuw niet ideaal, omdat je als school niet kunt bieden wat je wil. Maar ook nu weer hadden we het best goed voor elkaar.”

Eind 2020 kondigde het kabinet een totale lockdown aan. Voor Van Summeren en zijn directieteam was dat wederom het signaal om de belangen van examenkandidaten en kwetsbare studenten voorop te stellen. “We doen wat we kunnen en zijn creatief, maar de situatie blijft ongelofelijk vervelend. We zien bij onze studenten en medewerkers ook een soort online moeheid ontstaan. Online onderwijs is absoluut een verrijking als onderdeel van het curriculum, maar nu is de verhouding scheef. Overigens zien we dat nog niet terug in de cijfers, want de examenkandidaten presteren wonderbaarlijk goed. Maar als de situatie niet verandert, wordt het echt lastig om studenten in 2021 af te laten studeren.”

IJskast

Door de onvoorziene omstandigheden kwam er van het verder uitrollen van de nieuwe koers weinig terecht. “Ons opleidingsportfolio en de profilering in de regio hebben door corona logischerwijs veel minder aandacht gekregen dan we wilden”, aldus Van Summeren. “Bovendien: bij veel bedrijven en instellingen hadden ze wel wat anders aan hun hoofd. Door het virus en alle beperkingen belandden onze strategische ambities dus even in de ijskast.”

Daarvoor had het College van Bestuur overigens nog een reden. Veel middelbare scholieren blijven – ondanks de nieuwe strategie – namelijk kiezen voor scholen in grotere steden. En de voorspellingen voor de komende jaren lijken weinig aan die tendens te veranderen.

Van Summeren: “Dat riep bij ons de vraag op: moeten we dan wel zelfstandig blijven opereren? Niet in de laatste plaats omdat het ministerie steeds luider spreekt over landelijk opererende opleidingscentra... En stel dat we inzetten op een samenwerking, met wie dan? En hoe geven we het liefste invulling aan zo’n samenwerking? Door die gesprekken kwamen we er in ieder geval achter dat het slim was om in gesprek te gaan met collega-instellingen in de regio. Vooral om middelbaar beroepsonderwijs in onze regio te borgen.”

Koning Willem I College

Uiteindelijk kwamen er twaalf scenario’s op tafel. Volgens de bestuursvoorzitter bleek het scenario waarin De Leijgraaf de samenwerking aangaat met het Koning Willem I College in ’s-Hertogenbosch het interessantst. “We delen dezelfde arbeidsmarktregio, maar ook onze culturen zijn vergelijkbaar. Bovendien werken we al veel samen, bijvoorbeeld op thema’s als inburgering.” Een samenwerking komt natuurlijk altijd van twee kanten. Maar het Koning Willem I College ziet het – net als De Leijgraaf – als zijn opdracht om de regio te bedienen, vertelt Van Summeren. “Dan moeten de

bestuurders elkaar nog vinden, net als de Raden van Toezicht. En ik kan wel zeggen: er is sprake van een goede klik. Van beide kanten voel je de wil om een duurzame samenwerking te onderzoeken.” De gesprekken over een mogelijke samenwerking zijn op het moment van schrijven in volle gang. Als bestuurder heeft Van Summeren daarbij één belangrijke opdracht: het borgen van het middelbaar beroepsonderwijs in Cuijk, Oss en Meierijstad. “Onze leerlingenaantallen blijven teruglopen en we zijn al langer op zoek naar slagkracht om te investeren in ons onderwijs”, aldus de bestuursvoorzitter. “Dan is dit in onze ogen de manier, en dan is het krachtig om een besluit te nemen in het algemeen belang. Uiteindelijk gaat het erom dat we het talent in onze regio meerwaarde kunnen bieden. Ik ben ervan overtuigd dat we daar samen met het Koning Willem I College in kunnen slagen.”

Reorganisatie

Voorwaarde voor een samenwerking is volgens Van Summeren dat er gereorganiseerd is binnen het OBP. Deze reorganisatie heeft De Leijgraaf in 2020 achter de rug. Ondanks de sentimenten is die met veel zorg en aandacht voor het individu verlopen. “In totaal ging het om dertig fte; dat zijn heel veel medewerkers. Het is een relatief lang traject geweest, vooral door onze zorgvuldigheid. We hebben de Ondernemingsraad nauw bij het dossier betrokken, net als de vakbonden. Over een succes kun je bij een reorganisatie nooit spreken, maar alle betrokkenen waren tevreden over de uitkomst.”

RvT en OR

Over de samenwerking met de Raad van Toezicht is Van Summeren tevreden. “Voorzitter Harrie Windmüller is heel bereikbaar. Hij en de andere raadsleden komen uit de regio, waardoor ze van nature betrokken zijn bij onze school. In 2020 was het fijn om met de Raad van Toezicht te kunnen sparren, bijvoorbeeld over de samenwerking met het Koning Willem I College. De leden begrijpen onze situatie en hebben veel vertrouwen in het bestuur. Tegelijkertijd houden ze ons beleid scherp in de gaten. Een samenwerking uit het boekje dus. Door corona hebben we de RvT iedere twee weken structureel gerapporteerd over alle ontwikkelingen en de impact op de studenten en medewerkers.” Ook de samenwerking met de Ondernemingsraad stemt Van Summeren tevreden. “Onze mondelinge communicatie verloopt prima. Om de schriftelijke informatiestroom te optimaliseren, hebben we vanaf november een bestuurssecretaris aangesteld, die dit onder meer in haar takenpakket heeft.”

Overige ontwikkelingen

Het coronavirus en de samenwerkingsplannen met het Koning Willem I College waren twee grote thema's in 2020. Maar ook op andere gebieden is er het nodige gebeurd. De bestuursvoorzitter staat expliciet stil bij twee positieve ontwikkelingen in een onvoorspelbaar jaar.

Practoraat ‘Innovatiesucces in het mbo’

“In onderwijsland verlopen innovaties vaak moeizaam. Hoe komt dat eigenlijk? We hebben practor John Schobben de ruimte gegeven om dat te onderzoeken. In 2021 presenteert hij zijn practoraat ‘Innovatiesucces in het mbo’. Hopelijk biedt ons dat waardevolle inzichten voor de toekomst.”

Drive-thru diploma-uitreiking

“De diploma-uitreiking is ieder jaar een bijzonder moment voor onze studenten en medewerkers. Maar door corona konden we er helaas niet op onze gebruikelijke manier invulling aan geven. Daarom hebben we een drive-thru georganiseerd: een diploma-uitreiking in de auto. Studenten en hun ouders volgden vanaf de straat een route over ons terrein. Onderweg kregen ze een glas

champagne en de coaches verzorgden een persoonlijk woordje. Bij het tekenen mochten de trotse studenten even de auto uit. Alles verliep veilig en de sfeer was heel positief. Misschien was de drive-thru wel het ultieme voorbeeld van de flexibiliteit en wendbaarheid van onze organisatie in 2020.”



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, 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 ontplooiën. 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 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 2020 De Leijgraaf

2.3.1 Studenten

In 2019 daalde het aantal bol-studenten met 1,8%; het aantal bbl-studenten daalde met 0,4%. In 2020 daalde het aantal bol-studenten met 6,6% en het aantal bbl-studenten met 10,1%. De rijksbijdrage van een bbl-student bedraagt 50% van die van een bol-student. Financieel gezien is de terugloop in financiering daarmee 7,5%.

	2018	2019	2020
Bol	3.114	3.057	2.864
Bbl	2.247	2.238	1.999
Totaal	5.361	5.295	4.863

Tabel 1. Aantal studenten per 1 oktober.

Dit betekent dat De Leijgraaf bovenop de demografische afname van studenten ook marktaandeel verloren is, met name aan het Koning Willem I College en ROC Nijmegen.

In 2020 is De Leijgraaf helaas gestopt met het aanbieden van vavo-onderwijs. Het team had hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit en is daarvoor beloond met een positieve beoordeling door de Onderwijsinspectie. De studentenaantallen waren echter te laag, waardoor het vavo-onderwijs per saldo te veel kosten met zich meebracht. De studenten zijn ondergebracht bij het Koning Willem I College.

De grootste dalingen zijn te zien bij:

Bbl Industriële omgeving	-103
Bbl Business & Beveiliging	-107
Vavo	- 65
Bbl Zorg & Welzijn	- 92
Bol Business & Beveiliging	- 48

Studenten overig onderwijs

Naast beroepsonderwijs verzorgt De Leijgraaf diverse andere onderwijstrajecten. Het aantal studenten in deze trajecten neemt af. De in- en uitstroom vindt gedurende het hele jaar plaats en is afhankelijk van ontwikkelingen in de maatschappij.

	2018	2019	2020
Cursus en Training	113	78	112
Inburgering	369	162	149
Overige educatie	59	31	68
Vavo	139	74	0
Totaal	680	345	329

Tabel 2. Aantal studenten overig onderwijs op 1 oktober.

Tevredenheid studenten

Iedere twee jaar toetsen we de studenttevredenheid met de JOB-monitor.

	2016	2018	2020
Rapportcijfer opleiding	7,0	7,0	6,6
Rapportcijfer instelling	6,8	6,5	6,4

Tabel 3. JOB-monitor.

De JOB-monitor is in 2020 veranderd qua vraagstelling. Dit heeft landelijk geleid tot lagere scores. Het landelijk gemiddelde voor de opleiding is 6,7. Voor de instelling was dit 6,5. De Leijgraaf scoort op beide 0,1 lager dan het landelijk gemiddelde.

Als gekeken wordt naar de onderdelen waarop de studenten bevraagd werden, zijn de rapportcijfers voor de opleiding en instelling daarmee niet in lijn:

	De Leijgraaf	Landelijk
Lessen	3,4	3,3
Onderwijs/begeleiding	3,3	3,3
Informatie	3,0	3,0
Omgeving/sfeer/veiligheid	3,7	3,6
Lesmateriaal en toetsen	3,2	3,1
Stage school bol	3,2	3,1
Stage leerbedrijf bol	4,0	3,8
Stage school bbl	3,4	3,4
Stage werkplek bbl	4,0	4,0
Studenten met een beperking	3,2	3,0
Medezeggenschap	2,1	2,3

Tabel 4. Uitslagen JOB-monitor 2020.

Op alle onderdelen scoort De Leijgraaf gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde, uitgezonderd medezeggenschap. Zie bijlage 5 voor een totaaloverzicht van de resultaten van de JOB-monitor.

2.3.2 Medewerkers

Eind 2020 bedroeg de formatie 408 fte netto¹. Het ziekteverzuim bedroeg 5,0%. Eind 2020 telde De Leijgraaf 539 medewerkers. In onderstaande tabel is te zien dat het aantal medewerkers de afgelopen jaren afneemt, net als het aantal fte's.

	2018	2019	2020
Vast	507	489	464
Tijdelijk	93	83	75
Totaal	600	572	539

¹ Netto fte is gelijk aan de inzetbare fte's. Dit is exclusief verloven, BAPO en seniorenverlof.

Tabel 5 Aantal medewerkers per 31 december

In 2020 heeft een reorganisatie plaatsgevonden onder het ondersteunend en beheerspersoneel. De taakstelling was 30 fte. Deze reorganisatie is in maart 2021 afgerond.

	2018	2019	2020
Vast	396	378	362
Tijdelijk	60	59	48
Totaal	456	437	410

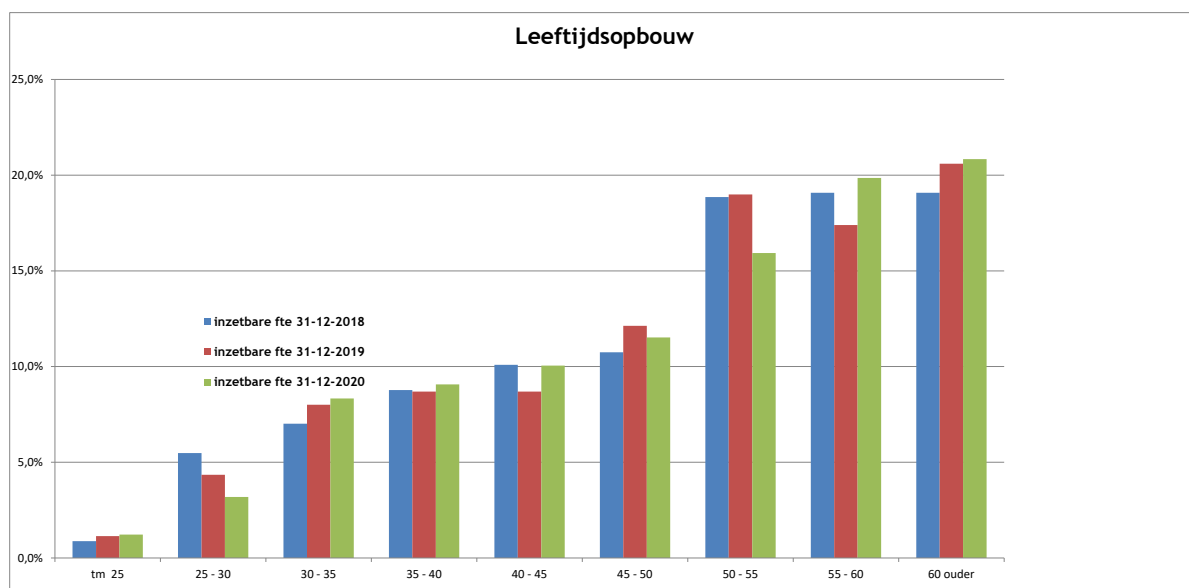
Tabel 6. Gemiddeld aantal netto fte's.

In 2019 zijn de bruto fte's gepresenteerd. Dit zijn de fte's inclusief verloven zoals BAPO, seniorenverlof, zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof en onbetaald verlof. In 2019 bedroeg het gemiddeld aantal fte's 466,5. In 2020 bedroeg het bruto aantal fte's 425 fte's.

De taakstelling is in maart 2021 bijna gehaald. Ook is er (buiten de reorganisatie) gereduceerd op onderwijzend personeel. Eind 2020 kwamen echter de zogenaamde 'inhaalsubsidies corona' beschikbaar. Het doel van deze subsidies is het zoveel mogelijk wegwerken van achterstanden die bij studenten zijn ontstaan door de coronamaatregelen. In korte tijd is hier veel formatie op gezet, ook door tijdelijke uitbreidingen van eigen personeel. Hierdoor lijkt de afname in formatie kleiner.

Leeftijdsopbouw

De Leijgraaf krimpt al jaren in haar formatie. Kostentechnisch wordt daarbij veelal gekozen voor het niet verlengen van tijdelijke contracten. Hierdoor is de aanvoer van nieuw, jong personeel minimaal. Dit is ook te zien in de verdere groei van de leeftijdscategorieën 55-60 en 60 jaar of ouder. Uitgaande van een werkzaam leven van 40 jaar zouden deze categorieën bij een evenwichtige verdeling uitkomen op 12,5% van het totale personeel. Beide categorieën komen echter uit op 20%.



Figuur 1. Leeftijdsopbouw in procenten.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was in 2020 met 5,0% aanzienlijk lager dan in 2019 (6,4%). Het korte verzuim en het extreem lange verzuim zijn afgenomen. Dit lagere ziekteverzuim is een landelijke trend en is een gevolg van de coronamaatregelen.

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

De verzuimfrequentie (het aantal ziekmeldingen gedeeld door het aantal personeelsleden) is in 2020 gedaald naar 0,64 (t.o.v. 0,84 in 2019).

Verzuimduurklasse	2018	2019	2020
Kort (0-7 dagen)	0,67%	0,57%	0,39%
Middellang (8-42 dagen)	0,57%	0,47%	0,63%
Lang (43-91 dagen)	0,63%	0,34%	0,44%
Zeer lang (92-182 dagen)	1,26%	0,71%	0,67%
Extreem lang (183+ dagen)	3,25%	4,35%	2,88%
Totaal	6,38%	6,43%	5,01%

Tabel 7. Ziekteverzuimpercentages naar verzuimklassen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2020

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) wordt elke twee jaar uitgevoerd. Het management is geschrokken van de lage scores van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek van 2020. We willen serieus in gesprek met medewerkers om verbetering te brengen in hun werkplezier.

	De Leijgraaf 2020	Benchmark 2020	OP 2020	OBP 2020
Bevlogenheid	7,2	7,6	7,0	7,6
Betrokkenheid	7,0	7,7	6,8	7,3
Tevredenheid	6,3	7,2	6,0	6,6
Werkgeverschap	6,4	7,2	6,0	6,9

Tabel 8. Medewerkerstevredenheid 2020.

	De Leijgraaf 2020	Benchmark 2020	OP 2020	OBP 2020
Leidinggevende	7,2	7,3	7,2	7,2
Vertrouwen in leidinggevende	7,3	7,5	7,4	7,2
Leidinggevende motiveert in werk	6,8	6,8	6,8	6,7

Tabel 9. Leidinggevende MTO 2020

Het vertrouwen in de direct leidinggevende ligt dicht bij het landelijk gemiddelde. Ook de tevredenheid over directe collega's (7,7) ligt dicht bij het landelijk gemiddelde (7,8).

De Leijgraaf scoort lager als het gaat om trots op de organisatie en tevredenheid over beloning, werkdruk en ontwikkelmogelijkheden:

	De Leijgraaf 2020	Benchmark 2020	OP 2020	OBP 2020
Werkzaamheden	7,0	7,5	6,7	7,3
Organisatie	5,7	6,9	5,2	6,3
Ontwikkelmogelijkheden	5,7	6,8	5,4	6,1
Beloning	5,6	6,3	5,6	5,7
Voldoende tijd voor taken	5,1	5,7	4,4	6,0
Werkdruk (% goed)	43,9%	58,6%		
Inzet om te verbeteren	8,3	8,3	8,2	8,3
Wil graag blijven werken	7,6	8,1	7,2	8,0

Tabel 10. Uitslagen MTO 2020.

Het biedt perspectief dat medewerkers een hoge bereidheid hebben om te verbeteren en dat de meeste medewerkers graag bij De Leijgraaf willen blijven werken.

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.

2.4 Onderwijsresultaten

De Onderwijsinspectie beoordeelt onderwijsinstellingen onder andere op de onderwijsresultaten. Jaarlijks publiceert DUO de onderwijsresultaten per instelling².

2.4.1 Diplomasresultaat en jaarresultaat

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

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
De Leijgraaf	74,0%	74,6%	76,7%
Benchmark	71,6%	71,0%	73,4%

Tabel 11. Diplomasresultaat.

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

² <https://duo.nl/open Onderwijsdata/images/01-mbo-indicatoren-per-instelling-2020.xls>

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
De Leijgraaf	72,4%	73,4%	75,4%
Benchmark	70,8%	70,3%	73,0%

Tabel 12. Jaarresultaat.

De Leijgraaf heeft de afgelopen jaren een diplomaresultaat én een jaarresultaat dat ruim boven het landelijk gemiddelde (de 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 2019-2020 afgenomen, maar De Leijgraaf scoort nog steeds onder het landelijk gemiddelde.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
De Leijgraaf	5,5%	6,3%	4,9%
Benchmark	5,4%	5,7%	4,8%

Tabel 13. Percentage VSV'ers.³

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

³ Conform de cijfers van DUO

2.5 Financiën

2.5.1 Financiële kengetallen

In onderstaande tabel relateren we de financiële kengetallen aan de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie. De inspectie monitort de financiële gezondheid van de onderwijsinstellingen, aan de hand van de kengetallen. De banken kijken vooral naar de solvabiliteit en rentabiliteit. Voor de rentabiliteit hebben de banken geen vastgestelde maatstaf. De 3-jarige rentabiliteit blijft binnen de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie. De signaleringswaarden van de kengetallen zijn nadrukkelijk geen normen; ze dienen als detectiemiddel van mogelijke problemen.

	Signalerings-waarde Onderwijs- inspectie ⁴	2018	2019	2020
Solvabiliteit	n.v.t.	56%	52%	52%
Solvabiliteit 2 ⁵	< 30%	61%	58%	59%
Liquiditeit	< 0,5	1,2	1,0	1,1
Rentabiliteit	3-jarig < 0%	0,1%	-6,7%	-1,5%
Weerstandsvermogen ⁶	< 5%	39%	36%	35%
Huisvestingsratio ⁷	> 15%	10%	10%	10%

Tabel 14. Financiële kengetallen en signaleringswaarden.

Signaleringswaarde bovenmatige reserves

De Onderwijsinspectie heeft een signaleringswaarde ontwikkeld voor bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen. De inspectie heeft een formule berekend voor het normatieve eigen vermogen:

	Basisbedrag	Normatief
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	€ 48.276.786	€ 30.655.759
+ boekwaarde resterende materiële vaste activa	€ 3.879.396	€ 3.879.396
+ omvangafhankelijke rekenfactor ⁸ x totale baten	€ 47.648.908	€ 2.382.445
Normatief eigen vermogen		€ 36.917.600

Tabel 15. Berekening normatief eigen vermogen 2020.

Het eigen vermogen per 31-12-2020 bedraagt € 16.445.160. Daarmee blijft De Leijgraaf onder het normatief eigen vermogen.

⁴ Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen (Ministerie OCW)

⁵ Solvabiliteit 2 = de solvabiliteit gehanteerd door de Onderwijsinspectie. De berekening is: (Eigen Vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen

⁶ Eigen vermogen / totale baten

⁷ ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)

⁸ De omvangafhankelijke rekenfactor is 0,05 voor instellingen met baten groter of gelijk aan € 12 mln.

2.5.2 Resultaat 2020

Alle medewerkers van De Leijgraaf hebben in 2020 hun best gedaan om positief af te wijken van de begroting. Dat is gelukt. Het begrote resultaat was € 3,2 mln. negatief. Het gerealiseerde resultaat was € 1,0 mln. negatief.

De Leijgraaf gebruikt de kostenverdeling van de Benchmark mbo als richtlijn. In de realisatie overschrijden alleen de personeelskosten het benchmarkgemiddelde. In de personeelskosten zitten echter ook de kosten voor de vrijwillige vertrekregeling en de dotatie wachtgeld.

	2019	Begroting 2020		Realisatie 2020	
	Benchmark	€	%	€	%
Baten	100%	€ 46.028.000	100,0%	€ 47.442.000	100,0%
Personeelskosten	76,2%	€ 37.151.000	80,7%	€ 37.685.000	79,4%
Afschrijvingen	6,1%	€ 3.371.000	7,3%	€ 2.842.000	6,0%
Huisvesting	5,9%	€ 3.043.000	6,6%	€ 2.665.000	5,6%
Overige lasten	11,8%	€ 5.634.000	12,2%	€ 5.206.000	11,0%
Resultaat	0%	-€ 3.170.000	-6,9%	-€ 959.000	-2,0%

Tabel 16. Kostenverdeling Benchmark mbo gemiddelde.

Baten

De totale baten zijn € 1,4 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste afwijking is de hogere rijksbijdrage als compensatie voor de loonstijgingen in 2020.

De **(rijks)bijdragen** zijn **€ 1.450.000** hoger dan begroot.

- Tot 2018 kwam aan het eind van het kalenderjaar altijd een bijstelling van de rijksbijdrage. Dit kwam doordat het ministerie van OCW pas laat in het kalenderjaar de berekening van de rijksbijdrage afgerond had. In 2019 is dit veranderd; al in september 2019 was duidelijk wat de rijksbijdrage voor 2020 zou zijn.
- Een uitzondering daarop is de kostenindexatie voor (met name) de loonstijgingen: **€ 1.110.000**. De onderhandelingen met de vakbonden over de loonsverhoging per augustus (2020) vonden plaats in 2020 zelf. Het is in 2019 dus nog niet precies duidelijk wat de loonstijging en de daaraan verbonden stijging van de rijksbijdrage zal zijn. Daarom kiezen de meeste mbo's ervoor om deze loonstijging niet in de begroting te verwerken, zowel niet in de kosten als in de opbrengsten.

In de geormerkte subsidies is **€ 310.000** ontvangen voor o.a. BIM-projecten.

De **baten in opdracht van derden** zijn **€ 20.000** lager dan begroot. Deze post bestaat uit drie onderdelen: commerciële projecten, inburgering en educatie.

- De omzet van de commerciële trajecten is slechts **€ 30.000** lager dan begroot (€ 1,1 mln.), ondanks de coronamaatregelen.
- De coronamaatregelen hadden op inburgering wel een grote impact: de omzet is € 190.000 lager dan begroot.
- Educatie heeft **€ 205.000** meer omzet dan begroot. In de Internationale Schakelklas (ISK) krijgen jeugdige inburgeraars scholing die in het voortgezet onderwijs niet geboden kan worden. Het aantal leerlingen was hoger dan voorspeld.

De **overige baten** zijn **€ 102.000** lager dan begroot.

- De kantine waren in 2020 vrijwel het gehele jaar gesloten. Hierdoor is de omzet **€ 284.000** lager dan begroot.
- Door de coronamaatregelen is een groot deel van de schoolactiviteiten waar studenten aan meebetalen niet doorgegaan. Hierdoor zijn de bijdragen van studenten **€ 444.000** lager dan begroot.
- De verkoop van de grond in Cuijk was gepland voor 2019, maar is pas bij de notaris gepasseerd in 2020. Hierdoor is er een niet-begrote boekwinst van **€ 562.000**.
- Een van onze oud-werknemers, die wachtgeld ontving van De Leijgraaf, is in 2020 gedetacheerd naar een andere onderwijsinstelling. Hierdoor zijn de opbrengsten detachering **€ 58.000** hoger dan begroot.

Lasten

Hier zijn een aantal grote afwijkingen. De belangrijkste zijn de lagere kosten ziektevervangings, een hoge dotatie wachtgeld en de hogere loonkosten als gevolg van de cao. Daarnaast zijn de afschrijvingen, zoals gepland, lager dan begroot.

De **personeelskosten** zijn **€ 534.000** hoger dan begroot.

- De loonkosten zijn door de cao-aanpassing met **€ 884.000** gestegen.
- In de begroting is de loonstijging niet meegenomen. Als de loonstijging ook in de T3 buiten beschouwing wordt gelaten, is er per saldo **€ 988.000** minder aan formatie voor personeel in dienst uitgegeven.
- De inhuur voor reguliere inzet van personeel was **€ 535.000** hoger dan begroot. Dit verklaart voor een groot deel de lagere inzet van formatie in dienst.
- De kosten voor ziektevervangings zijn **€ 1.303.000** lager dan begroot. Deels is dit te verklaren doordat ziektevervangings meer door eigen personeel is opgevangen. Het ziekteverzuim in 2020 was bijna 1,5% lager dan in 2019, waardoor er dus ook minder zieken waren om te vervangen.
- De dotatie voorziening wachtgeld en transitievergoedingen zijn **€ 1.185.000** verhoogd. Hierdoor zijn alle personeelsleden die al in het wachtgeld zaten en alle personeelsleden die door de reorganisatie in het wachtgeld gekomen zijn, voor 100% voorzien⁹. Hierdoor zijn er in de toekomst geen verrassingen te verwachten.
- De inhuur voor projecten (gekoppeld aan de extra omzet projecten) was **€ 191.000** hoger dan begroot.

De **afschrijvingen** zijn **€ 529.000** lager dan begroot.

- In de begroting van 2019 waren de afschrijvingen voor 2020 begroot op € 3,9 mln. In de begroting van 2020 zijn deze lasten bijgesteld naar € 3,4 mln. De lagere afschrijvingslast is enerzijds veroorzaakt doordat er minder geïnvesteerd wordt. De meeste investeringen vinden plaats in activa met een levensduur korter dan 10 jaar, waardoor minder investeren al snel effect laat zien.

⁹ 100% betekent het maximale dat aan wachtgeld betaald moet worden. Dit bedrag kan lager zijn als er nog een kans op werk bestaat. Bij kans op werk zal een medewerker naar verwachting niet gebruikmaken van de gehele periode waarop hij of zij recht heeft op wachtgeld.

- Anderzijds is besloten de afschrijvingstermijn van het vastgoed en gebouwaanpassingen te verlengen. Er was begroot dat dit een besparing van ongeveer € 500.000 in de afschrijvingslasten op zou leveren.

De **huisvestingslasten** zijn **€ 273.000** lager dan begroot.

- Er is voor **€ 120.000** minder aan huren uitgegeven.
- De schoonmaakkosten waren **€ 60.000** lager dan begroot. Tijdens de lockdowns waren de scholen een aantal keer gesloten en in die periodes is minder schoongemaakt.
- De onderhoudskosten zijn **€ 140.000** lager dan begroot. Er is in 2020 een facturen uit 2019 gecrediteerd en een deel van het onderhoud in 2020 is niet of niet naar tevredenheid uitgevoerd. Doordat locaties in coronatijd (deels) gesloten waren en er daardoor minder werk was, is een substantieel deel van het onderhoud door eigen personeel uitgevoerd.
- Het verbruik van gas en elektra is **€ 60.000** lager door de sluiting van locaties en doordat medewerkers en studenten minder aanwezig waren.

De **overige lasten** zijn **€ 378.000** lager dan begroot.

- De internetkosten zijn **€ 51.000** lager dan begroot door een voordelige aanbesteding in 2020.
- De advieskosten onderwijs zijn **€ 78.000** hoger dan begroot. De advieskosten (totaal € 130.000) bestaan voornamelijk uit advieskosten voor technisch onderwijs (i-Kwadrant € 48.000), advieskosten voor Business & Beveiliging (Human Talent Group € 30.000) en advieskosten voor het flexibiliseren van techniekonderwijs (Nehem KMC € 29.000).
- De voor dienstreizen gedeclareerde reiskosten zijn **€ 60.000** lager dan begroot. Door de coronamaatregelen wordt er minder gereisd naar onder andere praktijkbedrijven.
- De dotatie voorziening debiteuren is **€ 274.000** hoger dan begroot. De vordering op De Vrije Teugel is volledig voorzien (maar niet kwijtgescholden) en voor inburgering is een grote dotatie meegenomen.
- De kosten voor projecten zijn **€ 102.000** hoger dan begroot. Er is extra omzet BIM-projecten gerealiseerd van eenzelfde bedrag.
- De pr-kosten zijn **€ 125.000** lager dan begroot, doordat er vijf edities van open dagen en avonden vervallen zijn. Hierdoor werden kosten voor catering en andere fysieke middelen niet gemaakt.
- De kosten voor schoolactiviteiten zijn **€ 307.000** lager dan begroot.
- De kosten voor de kantines en restaurant zijn **€ 282.000** lager dan begroot doordat deze in 2020 grotendeels gesloten waren. De omzet kantines was € 284.000 lager dan begroot.
- Om medewerkers te bedanken voor hun inzet in coronatijd heeft het management in 2020 extra uitgaven gedaan. Denk bijvoorbeeld aan het sturen van cadeaubonnen, een bloemetje voor alle medewerkers en het organiseren van een digitaal feest. Hiervoor is **€ 57.000** meer uitgegeven dan begroot.

In 2020 is De Leijgraaf overgestapt naar schatkistbankieren. De **rentekosten** zijn **€ 85.000** lager dan begroot.

2.5.3 Treasury

Conform het Treasury-statuuat 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 ook 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-statuuat van De Leijgraaf. Ons College van Bestuur stelt het Treasury Jaarplan vast; de Raad van Toezicht keurt het goed.

In het Treasury Jaarplan 2020 is als belangrijkste activiteit het onderzoek naar de herfinanciering van langlopende leningen aangekondigd. In december 2020 zijn de langlopende leningen bij de BNG en de ING volledig afgelost en overgesloten bij het Schatkistbankieren. Het ministerie van Financiën heeft een lening verstrekt met een looptijd en rentevaste periode van 30 jaar voor € 6.240.000. De rente bedraagt 0,1%. Er is geen sprake van embedded derivaten¹⁰. Naast de langlopende lening is een kredietlimiet toegekend van € 4 mln. waarvoor geen beschikbaarheidsvergoeding verschuldigd is.

Het pand in Oss is in een hypothecaire akte als onderpand gegeven. De belangrijkste bijzondere voorwaarden voor het verstrekken van deze lening zijn in de hypotheekakte opgenomen. Het onderpand (het pand in Oss) mag niet zonder toestemming van het ministerie verhuurd worden en de bestemming van het pand mag niet ingrijpend gewijzigd worden zonder toestemming. De lopende huurcontracten (van voor november 2020) zijn gemeld aan het ministerie. De huidige procedure is dat nieuwe verhuurcontracten voor de locatie Oss worden voorgelegd aan het ministerie. De Leijgraaf is niet voornemens om het pand in Oss ingrijpend te wijzigen. Hiermee voldoet De Leijgraaf aan de gestelde voorwaarden.

Dagelijks wordt door het ministerie van Financiën het banksaldo van De Leijgraaf naar '0' geboekt. Het banksaldo is geheel 2020 positief geweest. Over het positieve banksaldo hoeft geen negatieve rente betaald te worden.

Met het aflossen van de leningen van de BNG en ING is de door Stichting Waarborgfonds MBO gevestigde privaatieve last komen te vervallen in december 2020.

Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016

De liquide middelen zijn ten opzichte van 2019 (€ 5 mln.) gestegen naar € 7,8 mln. eind 2020. De liquide middelen zijn gestald bij het ministerie van Financiën. De Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW (2016) schrijft voor banken minimaal een single A-rating voor om er liquide middelen te stallen. De rating van de Nederlandse (rijks)overheid voldoet met een AAA-rating ruimschoots.

De Leijgraaf heeft geen financiële derivaten.

De interne organisatie is conform art. 3 van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 ingericht.

¹⁰ *Embedded derivaat: derivaten opgenomen in een basiscontract; naast het basiscontract is er een derivaat(optie).*

ARTIKEL	Omschrijving	Geregeld
Art. 3.1a	Intern toezicht	Ja
	Verdeling taken en bevoegdheden	Ja
	Administratieve organisatie	Ja
Art. 3.1b	Toegestane beleggings- en leningsvormen	Ja
Art. 3.1c	Informatievoorziening en verantwoordingsinformatie	Ja
Art. 3.1d	De wijze van onderscheid tussen publieke en private middelen	Ja

Tabel 17. Kaders Regeling lenen, beleggen en derivaten OCW 2016 voor geld (uit)lenen.

In de praktijk en het Treasury-statuut van De Leijgraaf zijn alle genoemde punten geregeld.

Omdat De Leijgraaf niet werkt met derivaten is de verantwoordingsinformatie beperkt tot het rapporteren over de langlopende leningen. Een overzicht hiervan is in dit jaarverslag onder de jaarrekening opgenomen.

Hiermee voldoet De Leijgraaf aan de regels zoals opgenomen in de Regeling lenen, beleggen en derivaten OCW 2016.

2.5.4 Private middelen

Publieke middelen zijn middelen verkregen ten laste van de rijksbegroting of anderszins uit hoofde van bij of krachtens de wet ingestelde heffingen verkregen middelen, alsmede de opbrengsten daarvan, waarover een instelling de beschikking heeft gekregen om de wettelijke taak te verrichten.

Niet-publieke middelen zijn alle financiële middelen waarover de instelling beschikt die niet afkomstig zijn uit 's Rijks kas en niet vallen onder de definitie van publieke middelen.

In de financiële administratie worden niet-private middelen conform bovenstaande definitie middels een projectadministratie geoormerkt in de categorieën 'commercieel'. Resultaten uit deze commerciële projecten komen ten gunste of ten laste van de bestemmingsreserve private activiteiten op de balans.

In 2020 heeft geen mutatie plaatsgevonden op de bestemmingsreserve private activiteiten. Wel een op de bestemmingsreserve Jan 't Hart-fonds van € 63. Deze onttrekking was ter financiële ondersteuning van een van onze studenten.

2.6 Rechtspersonen

De statutaire naam van De Leijgraaf is 'Stichting Regionaal Opleidingen Centrum De Leijgraaf'. De 'Ultimate Beneficial Owner' (UBO) is de bestuurder, Peer van Summeren. Dit is zo geregistreerd bij de Kamer van Koophandel.

De Leijgraaf was 100% eigenaar van Glasvezel BV. Glasvezel is ooit opgericht voor de exploitatie van het glasvezelnetwerk. De gedachte was dat er meerdere gebruikers zouden worden aangesloten. Hierbij zou de verhuur btw-belast zijn en zou de btw op investeringen en exploitatie (onderhoud) in de vooraf trekteruggevraagd kunnen worden. Buiten De Leijgraaf bleek maar zeer beperkt animo was om gebruik te maken van het netwerk. Daarom gaf de Raad van Toezicht eind 2019 de opdracht om Glasvezel BV op te heffen. In 2020 is de btw afgehandeld met de Belastingdienst en eind 2020 is Glasvezel BV opgeheven. De aanwezige activa (de glasvezelkabels) zijn overgedragen aan De Leijgraaf. De onderhoudscontracten zijn ook overgesloten naar De Leijgraaf. Alle schulden zijn voldaan. Op 15 december 2020 is Glasvezel BV uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel.

In 2020 heeft de Raad van Toezicht ook opdracht gegeven tot het opheffen van ROCV BV. Dit betreft een personeels-BV waarin alle tijdelijke medewerkers ondergebracht werden. De Leijgraaf onderschrijft de harmonisatie van rechten tussen tijdelijk en vast personeel. 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. 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.



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 2020. 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 Stuurgroep Regionaal Werkbedrijf, Strategisch Overleg Noordoost Brabant Werkt, Stuurgroep Onderwijs-Arbeidsmarkt Meierijstad, platform Mooi Maasvallei en Talent en Loopbaan, waar regionale publieke en private belangen samenkomen. 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 directeurs 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 we 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 cofinanciering 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), gesteund 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 waarin het mbo een belangrijke rol 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 hiermee om, hoe maken we onze medewerkers hier bewust van en 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 voortgezet onderwijs 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 over de bekostiging van het 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 uitbestede onderwijs plaats.

- Het uitbesteden van volledige opleidingen kwam bij De Leijgraaf in 2020 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 2020 hebben geen investeringen in private activiteiten plaatsgevonden.
- De private activiteiten bieden we minimaal kostendekkend aan.
- De private activiteiten betreffen het aanbieden van maatwerkonderwijs 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 voltijdsbekostiging. Als de instellingstijd meer dan 300 uur maar minder dan 850 uur bedraagt, mag de student meegeteld worden voor deeltijdsbekostiging. Bij De Leijgraaf zijn in 2020 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, kan meerdere keren bekostiging aangevraagd worden. 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 om persoonlijke redenen. Zie hiervoor tabel 12. Er waren geen geïntegreerde trajecten Educatie-Beroepsonderwijs.

Het aantal in december uitgeschreven studenten is substantieel gestegen. Dit is terug te zien in het aantal studenten per 1 februari.

Reden	2019	2020
Belangstelling andere opleiding	9	10
Certifica(a)t(en) behaald		3
Diploma behaald	107	129
Financiële problemen		1
Geen diploma, wel succesvol	1	
Geen/niet meer erkend leerbedrijf	1	2
Huisvesting	2	1
Keuze (andere) uitstroom		3
Leerproblemen/onvoldoende capaciteit	10	4
Liever fulltime werken	11	9
Medische redenen	2	6
Naar andere locatie		1
Onbekend		1
Onderwijsvormgeving		2
Ontslag gekregen	2	2
Persoonlijke omstandigheid	30	40
Persoonlijk functioneren	5	7
Psychosociale problemen	3	1
Studieverlenging	4	5
Te veel nevenactiviteiten		1
Verder als examendeelnemer (extraneus)		6
Verkeerd beeld werkzaamheden	1	2
Verkeerder beroeps-/opleidingskeuze	6	9
Eindtotaal 2019	194	245

Tabel 18. Uitschrijvingen tussen 1 oktober en 31 december 2020.

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 Leijgraaf wil de uitgifte van meerdere diploma's niet beperken. Meervoudige diplomering past De Leijgraaf 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 twee studenten die meer dan één diploma gehaald hebben van hetzelfde niveau in een studiejaar. Per student is maar één diploma in aanmerking gebracht voor bekostiging.

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

Tabel 19. Diplomastapeling 2020.

- 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 de student na het behalen van een diploma doorstroomt naar een hoger niveau. In beide gevallen is de kernregistratie studenten zo ingericht, dat gestapelde outputbekostiging niet voorkomt.

	Horizontaal	Verticaal	Totaal
Bbl	1	164	165
Bol	1	134	135
Totaal	2	298	300

Tabel 20. Diplomastapeling over de jaren heen 2020.

- Het gaat hier om diploma's die in opeenvolgende studie jaren behaald worden (dus niet binnen één studiejaar).
- In 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. In de kolom Opleiding staat het aantal studenten dat wijzigt van opleiding, meestal naar een lager niveau.

¹¹ Horizontale diplomastapeling: een student heeft zowel in leerjaar 2019-2020 als in het verleden een diploma op hetzelfde niveau behaald.

¹² Verticale diplomastapeling: student heeft in leerjaar 2019-2020 een diploma behaald en in het verleden een of meer diploma's op een lager niveau behaald.

	Leertraject	Opleiding	TOTAAL
C Hospitality	6	3	9
C ICT-opleidingen	1	2	3
C Laboratoriumtechniek	1		1
M Autotechniek	4		4
M Bedrijfsopleidingen	1	3	4
M Business & Beveiliging	2	5	7
M Gebouwde omgeving	5	1	6
M ICT-opleidingen	1	3	4
M Industriële omgeving	1	1	2
M N2PLUS	3		3
M Zorg & Welzijn bol	2	3	5
O Business & Beveiliging	2	5	7
O Gebouwde omgeving	1	1	2
O ICT-opleidingen		2	2
O Industriële omgeving	1		1
O N2PLUS		1	1
O Zorg & Welzijn bbl	1	3	4
O Zorg & Welzijn bol	1		1
Eindtotaal	33	33	66

Tabel 21. Omzwaaiers 2020.

Thema 7 - Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

- De Leijgraaf heeft in 2020 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 2020 hebben we maatwerktrajecten uitgevoerd voor:
 - Adecco
 - Aspen Oss
 - Defensie
 - Essity Operations Cuijk
 - Flowfirm
 - Hessing Helmond
 - Kringloopbedrijven Maasland
 - Mead Johnson
 - Menlo Worldwide
 - Meubelfabriek Prima
 - MSD
 - Organon
 - Peka Kroef
 - Praktijkacademie Technische Groothandel PiTtiG
 - Purac Biochem
 - SCA Hygiene Products Cuijk
 - Sligro Food Group
 - Spar Holding
 - Stichting Metaal Opleidingen (SMO)
 - Stichting DUO Elektro
 - Vos Logistics Oss
 - XPO

We leiden de medewerkers van deze bedrijven op volgens de Wet Educatie- en Beroepsonderwijs en de Branchecode bbl van de MBO Raad. Voorwaarde is dat bedrijven medewerkers aanmelden en we 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: “Een positief gevoel”

Formeel is de rol van de Raad van Toezicht elk jaar hetzelfde. Maar de wijze waarop je deze rol invult, is volgens voorzitter Harrie Windmüller situationeel. Vanwege de uitbraak van corona en alle gevolgen daarvan zat de Raad van Toezicht in 2020 tijdelijk dichterbij de bal. Vooral om voeling te houden met een organisatie die in korte tijd grote en verstrekkende besluiten moet nemen.

Dichterbij de bal zitten dus. Maar hoe doe je dat als Raad van Toezicht? Windmüller: “Allereerst hebben we het College van Bestuur gevraagd om ons vaker en sneller te informeren. Die momenten hebben we uiteraard aangegrepen om het coronabeleid van De Leijgraaf te toetsen. Maar ook om in te schatten hoe De Leijgraaf in crisistijd in de wedstrijd zat. Als raad constateerden we al snel: de informatievoorziening is tijdig en adequaat. We werden meegenomen in de dilemma’s en keuzes van het bestuur, en zagen duidelijk dat het doelmatig op de nieuwe situatie inspeelde. Daarbij is het heel knap hoe De Leijgraaf erin is geslaagd om het online onderwijs binnen een paar dagen te realiseren. Om het beeld wat we hadden te bevestigen, hebben we het initiatief genomen voor een gesprek met de Ondernemingsraad. Toen we vanuit hun perspectief en verantwoordelijkheid bevestigd werden in hetzelfde beeld, hadden we voldoende comfort om ook weer meer afstand te nemen.”

“Er bestaat geen draaiboek voor een jaar als 2020”

Positief gevoel

Gevoel krijgen bij de bestuurlijke verhoudingen binnen De Leijgraaf was voor de Raad van Toezicht een belangrijk doel in 2020. Ondanks corona is dat deels gelukt. “We hebben veel over de koers en het beleid gesproken”, aldus Windmüller. “Met het College van Bestuur, maar ook met andere beleidsvoerders en functionarissen. Daarbij zagen we heel duidelijk de passie en kundigheid van de betrokkenen. Met als opbrengst: een positief gevoel.”

Een positief gevoel kreeg de Raad van Toezicht ook van de beoordeling van de Onderwijsinspectie in januari. Windmüller: “Vanuit de inspectie lag er aan het begin van 2020 een verbeterlijst voor de kwaliteit van het onderwijs. Daar is heel snel én goed invulling aan gegeven, met als beloning een positieve beoordeling: een prestatie waarop de organisatie van De Leijgraaf trots mag zijn.”

Nieuwe koers verder uitrollen

Door corona stond 2020 voor De Leijgraaf vooral in het teken van het organiseren en borgen van goed onderwijs. De plannen voor een verdere uitrol van de nieuwe koers – met een opleidingsportfolio dat beter aansluit bij de behoeftes van het regionale bedrijfsleven – belandden daardoor grotendeels in de ijskast. Volgens Windmüller is dat zonde, maar begrijpelijk. “Natuurlijk hadden we het liever anders gezien, maar corona eiste nu eenmaal alle aandacht op. De onvoorspelbare situatie vroeg vooral om snelheid, veerkracht en wendbaarheid. Die heeft De Leijgraaf op alle vlakken getoond.”

Hoewel de gesprekken met bedrijven en organisaties in de regio in een andere context werden gevoerd, zijn er volgens Windmüller in 2020 wel degelijk strategische stappen gezet. “Denk maar aan de nieuwe opleidingen die van start zijn gegaan. Maar ook de reorganisatie op basis van de nieuwe koers hoort daarbij. Dat was voor ons een heel belangrijk dossier, want een reorganisatie is altijd ingrijpend.”

De voorzitter doelt op de reorganisatie van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). De aanleiding zit in de krimp van het aantal studenten. Dat heeft geleid tot minder onderwijzend personeel. De formatie van het ondersteunend personeel is hiermee in samenhang gebracht. Samen met de HR-manager heeft de Raad van Toezicht daarbij volgens Windmüller vooral gefocust op de menselijke aanpak. “Welke toon wordt er gebruikt? Is er veel verdriet onder de getroffen medewerkers? En hoe gaan zij met deze situatie om? Gelukkig konden we vaststellen dat de reorganisatie heeft plaatsgevonden met veel empathie en gevoel voor het individu. Zo’n ingreep blijft vervelend, maar is wel goed verlopen.”

Verkenning mogelijkheden tot samenwerking

Een ander groot thema in 2020 was de verkenning van een samenwerking met het Koning Willem I College. Uiteraard was de Raad van Toezicht daarbij nauw betrokken. “De studentenaantallen bleven hard teruglopen”, aldus Windmüller. “De nieuwe koers veranderde daar – weliswaar in korte tijd – weinig aan. Tel daarbij op de nadrukkelijke wens van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om als onderwijsinstelling voor middelbaar beroepsonderwijs om je heen te kijken, en je begrijpt waarom we het College van Bestuur hebben verzocht om met een procesvoorstel te komen voor het verkennen van de mogelijkheden tot samenwerking in de regio.”

“We zijn op zoek gegaan naar een goed onderbouwd verhaal, aandacht voor onze strategie *De regio als klaslokaal*, met ruimte voor emotie”, vervolgt Windmüller. “Zeg bijvoorbeeld niet alleen *dat* bepaalde culturen goed bij elkaar aansluiten, maar leg ook uit ook *waarom* ze dat precies doen. Aan het einde van de verkenning kwamen we samen met het College tot de conclusie dat het Koning Willem I College voor De Leijgraaf de beste partner is. Op dit moment zitten we in de wachtstand, want de mogelijke samenwerking wordt uitvoerig onderzocht en geanalyseerd. Een spannende periode voor de werkorganisatie, maar ook voor ons.”

Compliment

Windmüller besluit zijn terugblik op het afgelopen jaar met een compliment voor het College van Bestuur. “Er bestaat geen draaiboek voor een jaar als 2020. Alles stond op zijn kop, zowel voor studenten als voor docenten, medewerkers en bestuurders. Zie je hoofd dan maar eens koel te houden. We hebben een College gezien dat zich met ziel en zaligheid heeft ingezet voor De Leijgraaf, in het bijzonder voor de studenten. Dat verdient een groot compliment.”

3.3.2 Onderwijsinspectie

In de periode van 9 maart tot en met 12 mei 2020 voerde de Onderwijsinspectie het vervolgonderzoek *Bestuur en opleidingen* uit. De inspectie komt in het vervolgonderzoek tot de volgende conclusie:

‘We constateren nu dat het effect van sturing door het bestuur erin heeft geresulteerd dat alle destijds vastgestelde tekortkomingen zijn hersteld. Ook zien we dat de opleidingsteams zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs dat zij verzorgen en bewaakt de examencommissie op een betrouwbare manier de examinering en diplomering’.

‘De onderwijsresultaten van de opleiding Sport- en bewegingsleider voldoen nog niet aan de landelijke normen. Het team heeft inmiddels maatregelen getroffen om deze resultaten te verbeteren. De effecten hiervan zijn echter nog niet zichtbaar’.

Leijgraaf-breed is de basiskwaliteit op orde. Voor de opleiding Sport- en bewegingsleider is er een vervolgonderzoek voor de onderwijsresultaten.

Examencommissie

Het vierjaarlijkse onderzoek van de inspectie is in 2020 positief afgerond. De inspectie spreekt uit dat de standaard Kwaliteitsborging examinering en diplomering (ED1) voldoende is voor zowel team Sport en Gezondheid en team VAVO. Gesteld wordt dat de centrale examencommissie op professionele en gezaghebbende manier een deugdelijk proces van examinering en diplomering waarborgt. De inspectie heeft in het herstelonderzoek uitgesproken dat de examencommissie op een betrouwbare manier de examinering en diplomering bewaakt. Daar waar in 2017 het functioneren als onvoldoende werd beoordeeld, ziet de inspectie nu dat de sturing van het bestuur heeft geleid tot een stevige, professionele en kundige examencommissie die duidelijk de kwaliteit van de processen borgt. Het effect van deze borging ziet de inspectie terug in de professionele wijze waarop de teams omgaan met examineren. De inspectie ziet het borgen van deze vernieuwde aanpak en effecten als vervolgstap.

3.4 Medezeggenschap

3.4.1 Ondernemingsraad

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

Ondernemingsraad: “Het bestuur neemt ons serieus”

Voor de Ondernemingsraad (OR) waren er in 2020 drie belangrijke aandachtspunten: onderwijs in coronatijd, de reorganisatie van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en de verkenning van een samenwerking met het Koning Willem I College. Samengevat blikt de raad op alle drie tevreden terug. Aan het woord: voorzitter Bellinda van den Helm en vicevoorzitter Marc Verhagen.

Voordat Van den Helm en Verhagen uitgebreid stilstaan bij de drie aandachtspunten, komt de samenstelling van de Ondernemingsraad ter sprake. Die telt namelijk een aantal nieuwe gezichten, onder wie dat van de voorzitter.

Van den Helm: “Toen mijn voorganger Thea de Ruijter in augustus De Leijgraaf verliet, ontstond er een acute vacature voor het voorzitterschap. Leden van de raad stemmen daarvoor onderling, en tot mijn verrassing werd ik als voorzitter gekozen. Ondanks mijn minimale ervaring als OR-lid ben ik de laatste maanden in mijn rol gegroeid. En gelukkig kan ik voor feedback altijd terecht bij Marc en de rest van de leden. In totaal telden we in 2020 negen leden en twee aspirant-leden.”

“We hebben meteen aangedrongen op goede thuiswerksituaties”

Onderwijs in coronatijd

Over naar aandachtspunt één: onderwijs in coronatijd. “Als OR hebben we meteen aangedrongen op goede thuiswerksituaties voor onze medewerkers”, aldus Verhagen. “Daar werd door het bestuur gehoor aan gegeven, en de reiskostenvergoeding werd uiteindelijk een thuiswerkvergoeding. In eerste instantie dachten we dat het thuiswerken iets tijdelijks was... Maar al snel bleek natuurlijk dat het coronavirus serieus zijn stempel drukte op ons onderwijs.”

Van den Helm vult aan: “Om de vaart erin te houden, gaven we het bestuur het vertrouwen om de dingen te doen die het nodig achtte op het gebied van acute regelgeving. Dat wil zeggen: vertaal de maatregelen die Rutte benoemt zo snel mogelijk naar beleid. Vervolgens zagen we dat ook gebeuren.”

Verhagen: “Op een gegeven moment stelden onze medewerkers zelf voor om mondkapjes te verplichten. Voordat het bestuur daarover besliste, vroeg het ons naar onze visie. Dat bevestigde dat het bestuur ons als OR serieus neemt én dat ons advies ertoe doet. Want na onze stem werden de mondkapjes verplicht.”

In de OR werd ook veel gediscussieerd over het thuiswerken, vertelt Van den Helm. “Veel docenten zijn natuurlijk het liefste op school. Het was dus een continue afweging: wat kan wel en wat kan niet? Vanaf april werden veel regels wettelijk vastgelegd. Maar daarvoor moesten we zelf zo slim mogelijk op de situatie inspelen, vaak in samenwerking met andere ROC-scholen. Als we nu terugblikken, heeft De Leijgraaf dat voor alle betrokkenen goed gedaan.”

Reorganisatie OBP

Verder met aandachtspunt twee: de reorganisatie van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Dat was een forse reorganisatie, die in totaal dertig fte betrof. Verhagen: “Als OR hebben we alle tijd gekregen om ons op die reorganisatie voor te bereiden. Aangezien geen van onze leden ervaring had met een reorganisatie, hebben we ons eerst uitgebreid laten informeren over de procedures en belangrijke zaken om op te letten. Een sprong in het diepe voor een op dit vlak onervaren Ondernemingsraad.”

Van den Helm: “Normaal gesproken vergaderen we iedere dinsdagochtend. Maar om tot een goed oordeel over het reorganisatieplan te komen, zijn we ook samen de hei op gegaan. Die dag hebben we heel kritisch naar het plan gekeken. Wat ligt er precies? Wat zijn de effecten? En zijn er alternatieven? Na ons advies kwamen we steeds dichterbij een eindversie. Uiteindelijk zijn we als OR akkoord gegaan met het plan. Als voorwaarde vroegen we het bestuur om vier deelplannen te presenteren over hoe onze medewerkers in grotere teams moeten gaan samenwerken. Twee van die deelplannen zijn intussen uitgewerkt; de andere twee volgen in 2021.”

De OR voerde voor de reorganisatie ook gesprekken met het bestuur en de vakbonden. Verhagen: “We zijn echt samen opgetrokken en de bonden hebben goed hun best gedaan. Als gevolg daarvan heeft het grootste gedeelte van de 29 fte voor en na de zomer gebruikgemaakt van de vrijwillige vertrekregeling. Heel fijn dat het zo kan. Zorgvuldig en netjes binnen budget, in overleg met alle partijen. Boven onze verwachtingen.”

Verkenning samenwerking

Aandachtspunt drie was de verkenning van een samenwerking met het Koning Willem I College. Van den Helm hoorde als een van de eersten over de ontwikkelingen en mocht daarover op verzoek overleggen met Verhagen. “Koud voorzitter en dan zo’n ‘geheim’...”, glimlacht ze. “Voor de rest van de OR-leden moesten we het nog even verzwijgen. Dat was best lastig, maar we begrepen het wel. De verkenning was overigens geen verrassing voor ons, want daarover waren we als OR al

eens uitgebreid geïnformeerd. De aankondiging ervan in oktober was daarentegen wél onverwacht.”

Nadat het nieuws over een mogelijke samenwerking binnen de hele OR bekend was, zocht Van den Helm contact met de Ondernemingsraad van het Koning Willem I College. “Vooral om wat algemene zaken te bespreken. Hoe stonden zij erin? En wat verwachtten zij van een eventuele samenwerking? Daarna is er geen contact meer geweest. Dat hoeft ook niet, want we zijn in afwachting van de resultaten van het onderzoek. Die verwachten we in het voorjaar van 2021. Als de plannen doorgaan, zijn we uiteraard van plan om ons contact te intensiveren.”

Eerst ontvangen de raadsleden een ruwe versie van het verslag van dat onderzoek. “Daar mogen we als OR iets van vinden”, aldus Verhagen. “In mei presenteert het bestuur vervolgens het definitieve plan. Als OR brengen we daarover formeel advies uit. Als onderdeel van de verkenning worden de voorzitters van beide Ondernemingsraden binnenkort geïnterviewd door het Cultuurteam. Heel verstandig dat dat nu al gebeurt, en niet pas als de eventuele deal beklonken is.”

Overige aandachtspunten

Naast de aandachtspunten die reeds besproken zijn, hebben in 2020 ook andere onderwerpen aandacht gehad. Die zetten we puntsgewijs op een rij.

Verzuim: lager dan ooit

Van den Helm: “De verzuimcijfers zijn nog nooit zo laag geweest als in 2020. Door corona was het echter geen representatief jaar, want ons Werkdrukplan gaat uit van een normale situatie waarin docenten en medewerkers werken op school. Het zou mooi zijn als we het lage verzuim op de een of andere manier kunnen verklaren. Hoewel onze school zich in de brandhaard van corona bevond, viel het aantal besmettingen onder onze medewerkers relatief gezien mee. Helaas kennen wij ook verhalen van collega’s waarbij de ziekte niet mild verlopen is.”

College van Bestuur: zeer benaderbaar

Van den Helm: “Ons bestuur is zeer benaderbaar. Als voorzitter kan ik Peer makkelijk bereiken en we tikken grote zaken uitstekend samen af. Soms iets te laat, maar het gebeurt wel. Voor kleinere zaken willen we als OR ook graag schriftelijke vastlegging. Dat gebeurde onvoldoende, maar intussen is er een bestuurssecretaris aangesteld. Daar pleitten we als Ondernemingsraad al langer voor en we merken nu al dat het werkt.”

Promotiebeleid: akkoord

Verhagen: “Aan het einde van 2020 was ons nieuwe promotiebeleid akkoord. Dat is prettig, want nu ligt dat beleid vast voor alle onderwijsfuncties bij De Leijgraaf.”

3.4.2 Studentenraad

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

Studentenraad: “Voor jongeren en de Studentenraad was 2020 een uitdagend jaar”

Ook in 2020 werden de belangen van onze studenten vertegenwoordigd door de Studentenraad. Door corona en alle beperkingen was dat voor de nieuwe voorzitter Rick Hultermans (eerstejaars

student Expert IT-Systems & Devices) en zijn mederaadsleden een uitdagende klus. Hij blikt dan ook gematigd positief terug op het afgelopen kalenderjaar.

De plotselinge uitbraak van het coronavirus had grote gevolgen voor onze studenten. Een lockdown, thuisonderwijs, minder stages, nauwelijks sociale contacten... “Voor jongeren was 2020 natuurlijk een jaar om snel te vergeten”, aldus Rick. “Maar de Studentenraad van De Leijgraaf kon in het voorjaar natuurlijk niet bij de pakken neer gaan zitten. Zelf was ik destijds nog geen lid, maar van de toenmalige voorzitter Lotte Smits heb ik begrepen dat we er als SR alles aan hebben gedaan om er in deze heftige periode voor onze studenten te zijn.”

“Paarse Vrijdag was opnieuw een hoogtepunt”

Nieuwe samenstelling

Meestal betekent een nieuw schooljaar ook een nieuwe samenstelling van de Studentenraad. Zo ook in 2020, vertelt Rick. “Twee leden bleven over en er kwamen vier nieuwe leden bij, onder wie ikzelf. Meteen als voorzitter, want die functie was door het vertrek van Lotte vrij. Op mijn middelbare school ben ik altijd actief geweest binnen de Leerlingenraad. Op De Leijgraaf wilde ik daar graag een vervolg aan geven. Waarom dan niet als voorzitter? Ik hou wel van wat verantwoordelijkheid!”

De Studentenraad telt twee afgevaardigden van onze locatie in Meierijstad en vier van die in Oss. “Helaas zijn er op dit moment nog geen raadleden benoemd uit Cuijk”, licht Rick toe. “Dat zien we natuurlijk liever anders. Daarom zijn we in gesprek met de onderwijsmanagers en hopen we in het voorjaar een nieuw lid uit Cuijk te mogen verwelkomen in de Studentenraad. Na de zomer was het allemaal een beetje aftasten. Daarom heb ik veel zaken eigenhandig opgepakt, zoals de gesprekken met het bestuur en de onderwijsmanagers. Met de SR-leden en begeleider Jim Broeren gaan we aan de slag om de teambuilding verder te versterken.”

Online vergaderen

Fysiek bijeenkomen is behoorlijk lastig in coronatijden. Daarom spraken de raadsleden vooral digitaal met elkaar af. Rick: “Microsoft Teams is misschien wel de uitvinding van het jaar. Elke twee weken hebben we online vergaderd. En soms zelfs vaker als de situatie daarom vroeg.”

Je zou verwachten dat studenten in 2020 veel vaker bij de Studentenraad aanklopten dan in een ‘normaal’ jaar. Maar dat viel volgens Rick ontzettend mee. “Studenten, docenten en andere medewerkers hebben in het voorjaar razendsnel de switch gemaakt naar digitaal onderwijs. Na de zomer was iedereen er dus al wel aan gewend. Dat wil niet zeggen dat het voor iedereen leuk was, maar het lukte allemaal wel.”

Voeling houden

Natuurlijk deed de Studentenraad in 2020 extra zijn best om voeling te houden met de studenten. En dat is volgens Rick ook wel gelukt. “We hebben vooral gesproken met de klassenvertegenwoordigers. Dat zijn er zo’n 75 in totaal, verdeeld over de drie locaties van De Leijgraaf. Door corona was het onmogelijk om alle klassen te bezoeken en te vertellen over onze rol als SR. Daarom leek het ons het slimste om vooral te communiceren met en via de klassenvertegenwoordigers. Hiervoor hebben we een online klassenvertegenwoordigersbijeenkomst gestreamd vanuit het studentenhonk in Veghel. Hoewel dat in de praktijk vaak lastig bleek, staan we nog steeds achter die keuze. We konden eigenlijk niet anders.”

Paarse Vrijdag

Fysieke evenementen waren in 2020 vanzelfsprekend verboden. Maar dat weerhield de SR er niet van om – na een succesvolle eerste editie in 2019 – een Paarse Vrijdag te organiseren. Op die dag kunnen scholieren en studenten in heel Nederland hun solidariteit met homoseksuelen, biseksuelen, lesbiennes en transgenders tonen door paarse kleding te dragen.

Rick: “Hieraan hebben we online veel aandacht besteed. Denk aan interviews met studenten en medewerkers van De Leijgraaf. Maar ook aan een videogesprek met de wethouder in Meierijstad en het scholenbezoek van de gemeenten Oss en Meierijstad. De reacties van studenten waren heel positief. Samen hebben we een mooie boodschap verspreid: op De Leijgraaf mag je zijn wie je bent.”

Een ander hoogtepunt was voor Rick de ALV van JOB MBO, de landelijke jongerenorganisatie die mbo-studenten een stem geeft in het onderwijs. “Die ALV vond in september plaats, dus die heb ik nog fysiek bijgewoond in de Kinopolis in Utrecht. Zodra het weer kan, moeten we dit soort sessies vaker bijwonen, want het levert kennis op. Minimaal één afgevaardigde van de SR moet lukken.”

Samenwerkingsverkenningen

Over naar een van de grootste thema’s van 2020 voor De Leijgraaf: de samenwerkingsverkenningen. Daarbij is de SR volgens Rick al in een vroeg stadium betrokken. “En dat worden we nu nog steeds. Formeel hebben we geen stem over het besluit, maar het College van Bestuur stelt onze mening wel op prijs. In december hebben we als SR alvast contact gezocht met de SR van het Koning Willem I College. Puur om kennis te maken met het oog op de toekomst. Binnenkort nemen we als raden samen deel aan een digitale pubquiz, vooral om elkaar wat beter te leren kennen. Dat kan geen kwaad, ook al zijn we nog in afwachting van de uitkomsten van het onderzoek. Ook is er veel contact met Leijgraaf Next, de alumnivereniging. Samen hebben we gekeken naar de mogelijke samenwerkingen in het komende kalenderjaar.”

Contact met de Ondernemingsraad is er in 2020 nauwelijks geweest. Rick hoopt dat daar in 2021 verandering in komt. “Een goede band met de OR is belangrijk voor ons. Eventuele zorgen kunnen we dan immers eerst met de OR delen, vóór we bij het bestuur moeten aankloppen. Daarvoor zullen we zelf het initiatief nemen. De Studentenraad is ook nauw betrokken bij het studenttevredenheidsonderzoek.”

Teambuilding

Rick en zijn mederaadsleden hopen dat 2021 een plezieriger jaar wordt. “Het zou mooi zijn als we als SR wat dichter bij elkaar komen. We zien elkaar nu bijna alleen maar op afstand; dat maakt samenwerken toch een stuk lastiger. Bovendien gaat het ook om plezier maken met elkaar, en dat lukt veel makkelijker ‘in het echt’. Zodra het weer kan, plannen we meteen een teambuildingsessie. Bij de Studentenraad staat de deur (ook online) altijd voor je open!”

3.5 Sturingsfilosofie

Bij De Leijgraaf hebben we het sterke geloof dat verantwoordelijkheden, bijbehorende bevoegdheden en noodzakelijke verantwoording daar in de organisatie moeten worden belegd waar de expertise zit en de activiteiten worden uitgevoerd. De basis daarvoor ligt bij de resultaatverantwoordelijke teams die onder aansturing en begeleiding van het management, niet alleen de (onderwijs)activiteiten uitvoeren, maar met behulp van een PDCA-cyclus ook permanent bijstellen.

Om deze kwaliteitscultuur te internaliseren, nemen de teams deel aan het FLOW-traject. Dit is een traject met de focus op verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur, en waarin parallel gewerkt wordt aan teamontwikkeling, met als doel teamvolwassenheid.

Bij De Leijgraaf respecteren we – binnen de afgesproken kaders – de professionele autonomie van het team, maar vinden we ook dat iedere medewerker recht heeft op een leidinggevende. Het management van De Leijgraaf bestaat daarom uit twee lagen: het directieteam dat beleidsvoorbereidend en besluitvormend is met daaronder de stafmanagers en onderwijsmanagers. Sturing vindt onder meer plaats op basis van maandelijkse formatie- en exploitatieoverzichten, resultaten interne audits, bevindingen studentenpanels en de kwaliteitskaarten die de KPI's voor onderwijskwaliteit bevatten.

De Leijgraaf wil zich ontwikkelen tot een lerende organisatie. Daarom wordt bovengenoemde sturingsinformatie ook gedeeld en besproken in de regionale managementteams (RMT's) onder aansturing van de regiodirecteuren, en gecombineerd in het directieteam, waar ook het lid CvB deel van uitmaakt.

Het streven is het management – en daarmee op deelgebieden de resultaatverantwoordelijke teams – 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 gebruikgemaakt van het potentieel binnen De Leijgraaf.



4 Beleidskader en Belangrijkste Resultaten 2020

4.1 Resultaten 2020 strategische thema's

4.1.1 Professionaliseringstraject verbeteren kwaliteitscultuur

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

4.1.2 Terugdringen van VSV met aandacht voor kwetsbare jongeren

Onze percentages voortijdige schoolverlaters (VSV) zijn al jaren op orde. Voorgaande jaren lieten een lichte schommeling zien; in 2019-2020 zagen we een daling van het VSV-cijfer naar 4,86%. Dit is een daling ten opzichte van 2018-2019 (5,79%). De ambitie in de kwaliteitsagenda zoals beschreven voor 2020 was 4,6%; de doelstelling voor 2020 (KPI) was een daling van 0,5%.

Voor Entree en N2 bleef De Leijgraaf onder de vastgestelde landelijke streefnorm, voor N3 en N4 kwamen we iets daarboven uit. In het najaar van 2021 worden de percentages definitief. We verwachten de komende schooljaren een lichte stijging van het VSV-percentage. Redenen hiervoor zijn de invoering van de Wet vroegtijdige aanmelddatum en toelatingsrecht tot het mbo en het feit dat onze totale studentenpopulatie krimpt terwijl de risicogroep voor uitval in absolute zin gelijk blijft. Daarnaast is er de invloed van de coronacrisis.

In 2020 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. In 2020 zijn 71 jongeren in hun overstap begeleid door een doorstroomcoach.
- Bij doorstroom hebben we via 'Stick Together' alle vo-leerlingen gemonitord op officiële inschrijving bij een vervolgopleiding.
- 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 2019-2020 waren er 20 aanvragen voor plusgeld: 9 voor De Leijgraaf en 11 voor vo- en vso-scholen.
- Route-X had in 2019-2020 gemiddeld 70 studenten.
- Ten aanzien van een warme overdracht van studenten die uitstromen zonder startkwalificatie, hebben we 136 Entree-studenten, 33 niveau 2-plusstudenten, 13 niveau 3-studenten en 15 niveau 4-studenten begeleid in 2020. 78 van hen hebben we persoonlijk overgedragen aan de gemeente en/of RBL/RMC voor arbeidsbemiddeling en verdere begeleiding.

- De VSV-cijfers zijn intern gedeeld en besproken met de regisseurs studentbegeleiding om een koppeling te maken met de kwaliteitsverbetering in de begeleiding.

4.1.3 Stimuleren van excellentie

Internationalisering

In onze wereld, en dus ook onze regio, wordt het steeds belangrijker om over internationale competenties te beschikken. Deze helpen je te leren in een interculturele klas, te leven in een interculturele samenleving en te werken in een internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. De Leijgraaf vindt het belangrijk dat zowel onze studenten als onze medewerkers de kans krijgen om deze competenties uit te bouwen. We stimuleren daarom onze studenten en medewerkers om naar het buitenland te gaan, bijvoorbeeld voor een stage, een studiereis, een project, een excursie of voor deelname aan beroepenwedstrijden.

De coronacrisis heeft een streep gezet door het overgrote deel van deze activiteiten. In het begin van 2020 waren acht studenten in het buitenland op stage; we hebben hen voortijdig moeten terughalen. De KA1 Erasmus+ mobiliteitsprojecten van medewerkers zijn eveneens stil komen te liggen.

Dat betekent niet dat internationalisering als thema stillag. We hebben 2020 gebruikt om 'Internationalisation at home' vorm te geven: het inbouwen van internationale ervaringen in de lespraktijk van alledag, bijvoorbeeld door online samen te werken met studenten in andere landen, door buitenlandse gastsprekers uit te nodigen, en door gebruik te maken van de diversiteit binnen onze eigen studentenpopulatie. Daarnaast hebben we onderzoek laten doen naar de factoren die studenten stimuleren of juist belemmeren om naar het buitenland te gaan.¹³ De resultaten van dit onderzoek hebben we gebruikt om ons beleid opnieuw aan te scherpen. Zo hebben we gewerkt aan een breder aanbod van groepsreizen en korte buitenlandse reizen. Met een breder aanbod verwachten we dat meer studenten naar het buitenland zullen gaan.

De mobiliteitsactiviteiten worden financieel ondersteund door Erasmus+ en de Euregio. De Leijgraaf is houder van de Erasmus+ VET Mobility Charter. Dit is het kwaliteitskeurmerk voor mbo-instellingen gedurende het programma Erasmus+ 2014-2020 die over een bewezen kwaliteit beschikken en internationalisering in de brede zin hebben ingebed in hun onderwijsbeleid.

De Leijgraaf was betrokken bij 2 KA2 Erasmus+ partnerprojecten. Van één KA2-project zijn we penvoerder, van het andere is ons iXperium projectpartner. Beide projecten zijn in aangepaste vorm doorgegaan. Fysieke bijeenkomsten zijn vervangen door online bijeenkomsten.

Leijgraaf Doorstroomcafé van mbo naar hbo

De afgelopen drie jaar hebben de Doorstroomcafés van mbo naar hbo goede resultaten en reacties opgeleverd van zowel de eigen studenten als de hbo-partners. Het netwerk van deelnemende partners en hbo-instellingen heeft zich fors uitgebreid. Vanwege de coronacrisis zijn er online doorstroomcafés georganiseerd en is er voor de studenten een digitaal platform opgericht om ze te ondersteunen bij hun studiekeuze (<https://www.leijgraaf.nl/hulp-bij-studiekeuze/doorstroomcafe>), dit in nauwe samenwerking met Avans en Fontys Hogescholen.

Kwaliteitscultuur

Alle onderwijsteams, het directieteam en twee OBP-teams werken aan continue kwaliteitsverbetering via het FLOW-traject en hebben een verbetermethodiek omarmd. Ze doen dit onder begeleiding van het FLOW-team. Alle teams hebben de eerste fase afgerond. 40% heeft de

¹³ Door de Kennisrotonde

tweede fase afgerond. Per team worden twee FLOW'ers opgeleid. In samenwerking met de LeijAcademie wordt de professionalisering in het werken aan een kwaliteitscultuur geborgd. De gebruikte verbeterinstrumenten zijn toegevoegd aan de kwaliteitsinstrumenten en de Team in beeld-sessie is opgenomen in de integrale jaarkalender en daarmee in de PDCA geborgd. Er is in 2020 driemaal een stuurgroepoverleg geweest.

Burgerschap

We zien de regio als klaslokaal, zeker bij het onderdeel burgerschap. In 2020 is gestart met een compleet nieuwe invulling van burgerschap. Alle eerstejaars bol-opleidingen hebben aan burgerschapsdagen deelgenomen. Daarin maken ze kennis met gastcolleges over veel verschillende onderwerpen uitgevoerd door maatschappelijke of culturele organisaties in en buiten de regio. Vooralsnog zijn alleen online gastcolleges aangeboden. Studenten maken hiervoor zelf een keuze uit een breed aanbod van activiteiten. De burgerschapsdagen zijn een aanvulling op de burgerschapsprojecten die in onze opleidingen verweven zitten, zoals het LeijHuis, LeijThuis en het maatjesproject.

Leijgraaf Trots

Dit jaar heeft Leijgraaf Trots de slag gemaakt naar een meer stabiele (project)organisatie. Door corona waren de publieke optredens beperkt, maar de medewerking en het draagvlak in de regio zijn groot. Dat blijkt wel uit het feit dat de co-financiering van Trots voor meer dan 90% is gerealiseerd.

Skills

In 2020 hebben tien studenten zich geplaatst voor de finale van Skills. Ze behaalden hierbij mooie resultaten. Ook hier speelde corona een beperkende rol. Twee finalisten bereikten de 5^e plaats (gastvrouw/bouwtimmerman), drie finalisten een 4^e plaats (directiesecretaresse, Elektrotechnische gebouwen, metselaar), één finalist bereikte een 3^e plaats (lasser) en één finalist een 2^e plaats (maatschappelijke zorg). Een aantal wedstrijden werd helaas afgelast wegens corona.

4.1.4 Innovatie van het onderwijs

In 2020 is een aantal bijzondere onderwijstrajecten en projecten opgestart of verder ontwikkeld, een deel hiervan had natuurlijk direct te maken met de speciale situatie van dit jaar: het onderwijs in Coronatijd. Deze ontwikkelingen waren allemaal in het kader van 'De regio is je klaslokaal': meer onderwijs in de praktijk; meer hybride onderwijs.

Hieronder een greep van deze bijzondere onderwijstrajecten en projecten.

Meer online onderwijs

Maart 2020: de intrede van Covid-19.

Van de een op de andere dag moesten wij ons reguliere onderwijs omzetten naar online onderwijs. Dat is direct zo goed mogelijk opgepakt. Met de opbouw van expertise bij docenten afgelopen jaar is ons online onderwijs van veel hogere kwaliteit geworden. In de toekomst zullen wij ons voor een deel van de tijd op online onderwijs blijven richten.

ICT Loket, alle vestigingen

Op onze locaties in Oss, Cuijk en Veghel Noordkade is een ICT loket geopend, bemand door onze studenten, als alternatief voor een tekort aan stageplekken. Dit is zo goed ontvangen dat wij deze na Coronatijd mogelijk ook open gaan houden.

Nieuw onderwijsconcept Cuijk

In Cuijk, Horeca/Hospitality, is een nieuw onderwijsconcept ingevoerd waarbij onze studenten met alle opleidingen gezamenlijk ons restaurant runnen. Studenten zijn betrokken bij dit concept. Dit levert niet alleen mooi onderwijs, maar ook een prachtlocatie voor onze omgeving om te komen lunchen of dineren.

Leefgoed, Veghel

We zijn partner van Leefgoed. Voor onze studenten een hybride leeromgeving. In het Leefgoed concept dat uitgerold wordt in het Kloosterkwartier staan wonen, werken, leren, ontmoeten, ondersteunen (be)leven en omkijken naar elkaar centraal. Helemaal passend in onze visie 'De regio is je klaslokaal'.

LLO

Leven lang ontwikkelen is verder ontwikkeld. Meer bedrijfsopleidingen, de mogelijkheid tot MBO-certificaten wordt ingezet, praktijkverklaringen beginnen aftrek te vinden. Bedrijven en instellingen werken hier enthousiast met ons samen.

Leijhuis/Leijthuis

Vanuit onze vestigingen wordt door N1 en N2 het Leijhuis en Leijthuis concept steeds verder ontwikkeld. In de Corona-periode is dit moeilijk geweest, wel zijn er nieuwe mogelijkheden verder ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is het aan gaan sluiten bij de proeftuin de Ruwaard.

Leijgraaf Connect

Onze nieuwe loot aan de stam: Leijgraaf Connect. Een loket waarmee we een projectvraag, onderzoeksvraag, ontwikkelvraag, hulpvraag uit de regio kunnen verbinden met onze studenten. De voorgelegde vraag wordt in overleg omgezet in een projectopdracht voor een groep studenten, passend binnen hun onderwijs. De opdrachtgever, bedrijf, instelling, (sport)club, e.d. krijgt in afgesproken tijd de resultaten.

Noordkade

Hier is een proeftuin voor Foodgerelateerde opleidingen gecreëerd waar studenten in een Hybride leeromgeving alle aspecten van hun toekomstig vak kunnen leren kennen.

De regio is je klaslokaal

We zouden onze docenten en studenten tekort doen als we alleen de grotere projecten en onderwijstrajecten hier zouden noemen. Juist de kleine snelle acties van medewerkers en studenten maken het concept 'De regio is je klaslokaal' zo waardevol.

Daarbij gaat het vaak om het direct kunnen inspelen op een kleinere vraag uit de regio. Zoals het bereiden van kerstmaaltijden voor en met Quiet Oss, maaltijden/workshops maken en geven met Thuis in Oss. Steeds meer krijgen we deze verzoeken die door onze studenten én docenten met veel enthousiasme worden uitgevoerd.

In het VIO (Vitaal in Oss) project onderzoeken HBO en MBO studenten vragen uit het MKB over 'personeel en gezondheid'.

Onze studenten hebben een afdak voor een straatpiano in opdracht van de gemeente gebouwd. Onze verpleegkunde studenten hebben de GGD ondersteund in de zorgstraat.

Inhaalprogramma's

Vanwege het sluiten van de scholen hebben onze studenten natuurlijk ook kleine hiaten in hun opleidingen. Hierop hebben wij met speciale subsidies vele inhaalprogramma's kunnen zetten die enorm hebben bijgedragen aan het voorkomen van (al te grote) achterstanden zowel in theorie als in praktijk.

4.1.5 Kwaliteitsverbetering van de examinering en klachtenmeldingen

Examinering

De huidige examenorganisatie werd ontworpen in 2018, en is in 2020 zichtbaar en effectief. Het examenbureau voert conform het handboek voor alle onderwijsteams zijn werkzaamheden uit. De onderwijsmanagers en regiodirecteuren sturen de kaders aan en de examencommissie ziet toe vanuit haar rol. Jaarlijks wordt de risico-inventarisatie van de examencommissie besproken met de onderwijsmanager, waarna afspraken worden gemaakt over de verbetering. Onderwijsmanagers en examencommissie blijven hierover frequent met elkaar in gesprek.

Het automatiseren en digitaliseren van examenprocessen is in 2020 gestart, stap voor stap wordt de examenorganisatie in deze technologische verandering gebracht. Een digitale planningsmodule voor instellingsexamens Nederlands en Engels is geïmplementeerd. Teams die gebruikmaken van examenleveranciers ESMEI en Consortium bereiden zich voor op implementatie van een digitale examenomgeving. Intern worden processen geautomatiseerd en waar mogelijk gedigitaliseerd. (H)erkend wordt dat deze technologische verandering enkele jaren zal omvatten.

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. Klachten over examinering worden rechtstreeks aan de examencommissie gemeld.

4.2 Passend onderwijs en ondersteuning

4.2.1 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 MBO 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 beperking.

4.2.2 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 (Student Services). Deze stafafdeling kent een aantal organisatorische eenheden:

- Begeleiding (zoals zorgcoördinatoren en SMW)
- Ondersteuning (plannings- en studievoordigheden)
- Centrum Taal & Rekenen (3e slag in het taal- en rekenonderwijs)
- Verzuim (registratie en opvolging)
- Route X (studiekeuze/oriëntatie)
- Uitstroomcoaches (voortijdig schoolverlaters)
- Doorstroomcoaches (kwetsbare instromers)
- Doorstroomcoördinator (doorstroom vo naar mbo).

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

4.2.3 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 aangemeld worden voor extra ondersteuning. Maar studenten met een ondersteuningsplan krijgen voorrang.

4.2.4. Omvang ondersteuning A

We hanteren een aantal standaardarrangementen bij het opstellen van de ondersteuningsplannen. Deze bestaan uit medium- of large-inzet aan extra begeleiding. Ook is er ruimte voor maatwerk. Indien een hulpvraag gedurende het schooljaar ontstaat, kunnen coaches studenten verwijzen naar Student Services. Docenten, coaches en medewerkers van STS werken samen in het begeleidingstraject.

Via Route X kunnen we een intensief traject van zes weken aanbieden 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. De onderwijsteams houden hiermee rekening bij het bepalen van hun formatie. Op 1 oktober 2020 waren er 539 studenten met een ondersteuningsplan. Van hen zaten er 190 in een hoger leerjaar dan leerjaar 1.

Er zijn vorig jaar 580 meldingen geplaatst voor aankomende potentiële studenten (prospects), waarvoor in totaal 664 diensten zijn ingezet zoals het voeren van een Plusgesprek, het opstellen van een ondersteuningsplan, het afnemen van een beroepskeuze- of capaciteitentest en het toekennen van faciliteiten. Naast deze diensten zijn er in totaal 1.598 hulpvragen van studenten opgepakt door de teams Begeleiding, Ondersteuning en CTR. Verder hebben 70 studenten een traject gevolgd bij Route X.

4.2.5 Ontwikkelingen

In 2020 heeft een reorganisatie plaatsgevonden. Dit betekende onder andere dat we onze werkzaamheden en taakverdeling opnieuw moesten aanpassen. We werken nu met contactpersonen per afdeling, die het aanspreekpunt zijn en de regio-overleggen bijwonen. We zijn nog in een proces van ontwikkeling en zoeken naar intensievere en efficiëntere onderlinge samenwerking. Per 1 november is een nieuwe manager aangesteld. Door de coronacrisis hebben we onze werkzaamheden veelal digitaal moeten uitvoeren. Deze manier van ondersteunen zullen we voor sommige studenten ook post-corona blijven inzetten.

Bij STS zijn dit jaar twee Doorstroomcoaches gestart. Zij begeleiden kwetsbare studenten bij de overstap van vo naar mbo. Verder is het aantal Uitstroombegeleiders uitgebreid, waardoor op elke locatie een expert aanwezig is om de studenten die voortijdig met een opleiding stoppen te begeleiden richting arbeidsmarkt, RMC of hulpverlening.

Het afgelopen jaar is vervolg gegeven aan het STORM-project (Strong Teens and Resilient Minds). Het programma is aangepast, doordat het onderzoek vanwege een gebrek aan middelen is stopgezet. De screening op depressieve gedachten en suïcidaliteit wordt voortgezet. Hiermee hopen we vroegtijdig zorgelijke signalen op te pikken en passende interventies uit te zetten.

Leesbevordering in 2020

Door alle coronamaatregelen heeft het leesbevorderingsproject op een lager pitje gestaan. Er is vooral aandacht geschonken aan internationale contacten, wat op een later tijdstip kan leiden tot een bezoek aan Finland en Letland. Er ligt een onderzoeksplan klaar. Het beschikbare budget kan tot 2022 ingezet worden. We hebben geïnvesteerd in het verruimen van de abonnementen met de bibliotheken van Veghel, Cuijk en Oss.

In maart 2020 is vastgesteld in het strategisch overleg dat Stick Together in 2020/2021 ook dit schooljaar weer gebruikmaakt van softwaresysteem GRIP Overstap van Intergrip, met als doelstelling voorkomen van voortijdig schoolverlaten, vanuit het wettelijk kader zorgplicht vo. Daarnaast zal dit schooljaar de voorziening VVA voor de eerste keer draaien en worden bevindingen opgedaan. Verder is er een pilot gestart met een aantal scholen met het regionaal overdrachtsdocument voor het loopbaandossier.

STS heeft in 2020 een aantal beleidsstukken en memo's opgesteld en/of aangepast:

- Protocol medisch handelen
- Protocol faciliteiten toetsen en examens
- Instroomproces
- Communicatie rondom BSA



5. Continuïteitsparagraaf 2020-2024

5.1 Aantal studenten

In de begroting van 2020 was rekening gehouden met een stabilisatie van de studentenaantallen ten opzichte van 2019. Het aantal studenten daalde in 2020 echter met 7,5% ten opzichte van 2019. Hierdoor daalt in 2022 de bekostiging (t-2).

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	1 oktober 2025
Bol	3.633	3.307	3.114	3.057	2.864	2.806	2.712	2.620	2.541	2.495
Bbl	1.893	2.211	2.247	2.238	1.999	2.119	2.161	2.161	2.161	2.161
Totaal	5.526	5.518	5.361	5.295	4.863	4.925	4.873	4.781	4.702	4.656
Gewogen	4.580	4.413	4.238	4.176	3.864	3.866	3.793	3.701	3.622	3.576

Tabel 22. Gewogen¹⁴ studentenaantallen begroting 2021-2025.

De daling heeft te maken met de landelijke krimp van mbo-studenten en komt voor een gedeelte ook door een verlies van het marktaandeel. De daling in de bbl is met name te wijten aan de coronamaatregelen. De verwachting is dat de bbl-studenten eind 2021 voor een groot deel weer terugkomen. De Leijgraaf staat voor onderwijs in de regio en verwacht daarom in de komende jaren marktaandeel te winnen in de bbl-opleidingen. De prognose van de daling in bol-studenten is gebaseerd op de prognose van DUO in 2020. De huidige prognose van DUO is voor de bol-studenten minder negatief dan in 2020. Voor bbl-studenten is de prognose negatiever. Het gewogen aantal studenten¹⁵ is in de begroting van De Leijgraaf lager dan die in de DUO-prognose. De meerjarenprognose 2021-2025 in bovenstaande tabel is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2021-2025. Deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht in de vergadering van 7 december 2020.

Binnen het mbo is een verschuiving zichtbaar van de bbl-studenten naar de bol-leerweg. De ervaring leert ook dat in economische laagconjunctuur het aantal bbl-studenten afneemt, veelal omdat er minder werk is.

Imago Monitor

In 2020 heeft De Leijgraaf weer meegedaan aan de Imago Monitor. Hierdoor krijgen we een beeld van wat vo-studenten uit ons voedingsgebied van ons vinden. Ons imago is iets beter dan vorig jaar, waarbij de algemene indruk is gestegen van 6,2 in 2018/2019 naar 6,6 in 2019/2020 en 6,7 in 2020-2021.

	2019/2020	2020/2021
Algemene indruk	6,6	6,7
Oriëntatie	25%	22%
Voorkeur	12%	14%
Conversieratio	38%	35%

Tabel 23. Imago Monitor 2019/2020 versus 2020/2021.

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 15. Omdat

¹⁴ Met gewogen studentenaantallen wordt bedoeld dat bbl-studenten voor 0,5 meetellen. De financiering van een bbl-student is gemiddeld 50% van die van een bol-student.

¹⁵ De rijksbijdrage voor een bbl-student is 50% van die van een bol-student. Het gewogen aantal studenten voor financiële analyse is dus $0,5 \times \text{bbl} + 1 \times \text{bol}$.

sommige opleidingen deze ratio niet halen, lijden deze opleidingen verliezen. De Leijgraaf neemt een aantal maatregelen om dit probleem op te lossen:

1. Het clusteren van vakken. Denk hierbij aan algemene vakken, zoals Nederlands en Rekenen.
2. We kijken kritisch naar onze crebo's (opleidingen) en overwegen of we deze op één of meerdere locaties moeten aanbieden.
3. De Leijgraaf en KW1C zijn voornemens te gaan fuseren.

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.

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 voor 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 FLOW-traject.

Betere contacten met onze hofleveranciers, de vo-scholen in de regio, moeten het aantal aanmeldingen verhogen. Daarnaast moeten samenwerkingen met bedrijven in de regio en de daarbij behorende bedrijfsopleidingen onze visie 'De regio is je klaslokaal' ondersteunen. 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 FLOW-traject, 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 de formatie in lijn te brengen met de studentenaantallen, heeft in 2020 een reorganisatie plaatsgevonden. Daarbij is een afname van formatie in het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) van 29 fte. De reductie hiervan vindt grotendeels plaats in de kostenplaatsen van de staf en deels in de kostenplaatsen van het onderwijs. De meerderheid van deze fte's is gerealiseerd door vrijwillige vertrekregelingen. Een deel van het personeel is ontslagen. Voor dit personeel is het wachtgeld voor 100% gedoteerd in de voorziening wachtgeld.

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 onderwijsondersteunend personeel (roosteraars, administratief).

Gemiddelde formatie	fte 2020	fte 2021	fte 2022	fte 2023	fte 2024	fte 2025
Staf	122	119	113	111	108	105
Onderwijs	288	261	248	239	231	223
Totaal	410	380	361	350	339	328

Tabel 24. Formatieontwikkeling netto gemiddeld aantal fte's begroting 2021-2025.

In 2021 en 2022 zal het personeel verder teruggebracht worden als gevolg van de onverwacht grote daling van studentenaantallen. Door de docent-studentratio in alle drie de onderwijsregio's gelijk te trekken, verwacht De Leijgraaf een reductie van ongeveer 18 fte in het onderwijs. Hierdoor wordt de docent-studentratio op 1:14,5 gesteld. Dat is gelijk aan het gemiddelde uit de Benchmark mbo.

5.3 Huisvesting

De kwaliteit van de huisvesting is goed. De staat van het vastgoed is gehandhaafd op de conditiescore 3, redelijke conditie van de NEN 2767. Dit houdt in dat plaatselijk zichtbare veroudering aanwezig is, maar de functievervulling van bouw- en installatiedelen niet in gevaar komt. In 2020 is er een nieuw meerjarenonderhoudsplan (MJOP) gemaakt voor de eigendomspanden.

We hebben in onze huisvesting een overcapaciteit in m² van 29%. De verwachting is dat deze overcapaciteit de komende jaren toe zal nemen door een daling van de studentenaantallen. De kostprijs per m² is voor de gebouwen gemiddeld.

In 2020 zijn de huurlasten teruggebracht met ongeveer € 150.000 ten opzichte van 2019. De huurlasten bedragen echter nog steeds € 1,1 mln. In 2020 is de huisvesting getaxeerd op onderstaande marktwaardes:

Locatie	Marktwaaarde
Oss	€ 10.000.000
Veghel	€ 12.300.000
Cuijk	€ 3.400.000
TOTAAL	€ 25.700.000

Tabel 25. Taxatiewaarde gebouwen 2020.

De boekwaarde van de gebouwen eind 2020 bedraagt € 20,6 mln. De lage bezettingsgraad en de afnemende studentenaantallen zouden een impairment rechtvaardigen. Doordat de marktwaaarde boven de boekwaarde ligt, is dit echter niet mogelijk.

5.4 Menselijke maat

De Leijgraaf staat voor de menselijke maat. Denk aan de mate van begeleiding en maatwerk van en voor studenten, 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 Loopbaancafé's.

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 hen aan te spreken op hun gedrag.

Dialoog

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. Na een roerig jaar van reorganisatie en de coronacrisis zullen we elkaar weer moeten vinden.

5.5 Balans en staat / raming baten en lasten

1	Activa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	Vaste activa			-3,3%	4,6%	4,4%	4,2%	3,9%
1.2	Materiële vaste activa	24.436.306	22.383.146	23.118.872	22.051.494	21.086.832	20.191.887	19.398.083
1.3	Financiële vaste activa	694.319	528.872	595.925	546.728	497.531	448.334	399.137
	Totaal vaste activa	25.130.625	22.912.017	23.714.797	22.598.221	21.584.363	20.640.221	19.797.220
	Viottende activa							
1.4	Voorraden	5.988	6.181	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1.5	Vorderingen	2.808.943	2.093.057	2.572.133	2.375.256	2.361.924	2.329.842	2.277.881
1.7	Liquide middelen	4.752.366	7.755.779	5.075.994	4.083.534	4.538.999	5.195.309	5.913.170
	Totaal viottende activa	7.567.297	9.855.016	7.654.127	6.464.790	6.906.923	7.531.151	8.197.051
	Totaal activa	32.697.922	32.767.034	31.368.924	29.063.011	28.491.286	28.171.372	27.994.271
2	Passiva	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	17.140.000	16.181.410	16.652.369	15.369.264	15.387.669	15.583.487	15.900.027
2.3	Voorzieningen	1.941.238	3.197.855	2.208.147	1.956.169	1.744.929	1.574.226	1.403.523
2.4	Langlopende schulden	6.184.305	6.032.000	6.032.000	5.824.000	5.616.000	5.408.000	5.200.000
2.5	Kortlopende schulden	7.432.379	7.355.768	6.476.408	5.913.579	5.742.689	5.605.660	5.490.722
	Totaal passiva	32.697.922	32.767.034	31.368.924	29.063.011	28.491.286	28.171.372	27.994.271

Tabel 26. Balans begroting 2019-2025.

De balans laat zien dat de materiële vaste activa de komende jaren ongeveer 4% per jaar afnemen. Dit ligt boven de te verwachten studentenafname. De liquide middelen blijven ruim boven het in het Treasury Jaarplan gestelde minimum van € 3 mln. Na de daling door het verlies in 2022, groeien de liquide middelen weer. De voorzieningen groeien in 2020 door de extra dotatie in het wachtgeld als gevolg van de reorganisatie. De langlopende schulden zijn aangetrokken tegen een rentepercentage van 0,1%. Hierdoor is het niet noodzakelijk om de langlopende schulden vervroegd af te lossen.

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten							
(Rijks)bijdragen	42.207.285	41.909.460	41.006.966	37.686.220	37.509.682	36.789.111	35.996.486
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.108.841	889.958	888.665	350.500	350.500	275.500	275.500
College-, cursus-, les- en examengelden	463.868	1.000.341	1.010.690	936.389	937.023	919.481	897.086
Baten werk in opdracht van derden	2.946.122	2.264.168	2.290.564	2.223.169	2.183.169	2.183.169	2.123.294
Overige baten	1.426.978	1.377.738	988.292	940.500	940.500	940.500	940.500
Totaal Baten	48.153.094	47.441.665	46.185.177	42.136.778	41.920.874	41.107.761	40.232.866
Lasten							
Personele Lasten	38.331.768	37.685.010	34.649.450	32.879.847	31.580.641	30.664.117	29.732.257
Afschrijvingen	3.800.382	2.841.916	3.063.412	2.984.575	2.881.859	2.812.141	2.741.002
Huisvestingslasten	2.859.580	2.664.832	3.083.264	3.087.549	3.095.783	3.104.060	3.112.688
Overige lasten	6.232.399	5.057.751	4.883.093	4.432.911	4.309.186	4.296.625	4.295.380
Totaal Lasten	51.224.129	48.249.509	45.679.218	43.384.883	41.867.468	40.876.943	39.881.327
Financiële baten en lasten	-183.184	-150.747	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Resultaat deelnemingen							
Resultaat	-3.254.219	-958.590	470.959	-1.283.105	18.405	195.818	316.540

Tabel 27 Begroting 2021-2025 exploitatie

In 2019 is besloten om de kosten in lijn te brengen met de omvang van De Leijgraaf. Daarom is in 2020 gereorganiseerd en is de formatie met bijna 60 fte (13%) gereduceerd. Hiermee zou voor de komende jaren een positieve exploitatie goed haalbaar zijn met een jaarlijkse daling van 2% tot 3% van studentenaantallen. De studentenaantallen zijn in 2020 echter met -7,5% veel harder gedaald dan verwacht. Dit leidt in 2022 (t-2) tot een forse daling in de rijksbijdrage. Hierdoor ontstaat er in 2022 een verlies. In de exploitatie is een afschrijvingslast opgenomen van € 3 mln. in 2022. De investeringen bedragen € 1,9 mln. Dit geldt ook voor de daaropvolgende jaren. Afschrijvingen resulteren niet in een cash outflow. De huisvestingslasten blijven in de begroting gelijk, terwijl de baten dalen. Hierdoor drukken de huisvestingslasten steeds zwaarder op de exploitatie.

Onderstaande tabel toont de financiële kengetallen waarop we sturen. Daarbij gaat het om de kengetallen die door de Onderwijsinspectie beoordeeld worden.

	Signalerings waarde Inspectie	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit	n.v.t.	52%	49%	53%	53%	54%	55%	57%
Solvabiliteit 2	< 30% > 60%	58%	59%	60%	60%	60%	61%	62%
Liquiditeit	< 0,5	1,0	1,3	1,2	1,1	1,2	1,3	1,5
Rentabiliteit	3 jarig < 0% 2 jarig < -5% 1 jarig < -10%	-6,76%	-2,02%	1,02%	-3,05%	0,04%	0,48%	0,79%
Weerstandsvermogen	< 5%	36%	34%	36%	36%	37%	38%	40%
Huisvestingsratio	> 15%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%

Tabel 28. Financiële kengetallen begroting 2019-2025.

Aan de solvabiliteit is de signaleringswaarde bovenmatige reserves toegevoegd (zie paragraaf 2.5). De Leijgraaf zit niet boven die grens.

CASH FLOW MJB 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat saldo baten en lasten	505.959	-1.248.105	53.405	230.818	351.540
Aanpassingen voor:					
4.2 - afschrijvingen	3.063.412	2.984.575	2.881.859	2.812.141	2.741.002
2.3 - mutaties voorzieningen	-989.709	-251.978	-211.240	-170.703	-170.703
	2.073.703	2.732.597	2.670.619	2.641.438	2.570.299
Veranderingen in vlottende middelen:					
1.4 - voorraden	180	1	0	0	0
1.5 - vorderingen	-479.076	196.877	13.332	32.082	51.961
2.5 - schulden	-879.360	-562.829	-170.890	-137.029	-114.938
	-1.358.256	-365.951	-157.558	-104.947	-62.977
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.221.406	1.118.541	2.566.466	2.767.309	2.858.861
5.1 Ontvangen interest	0	0	0	0	0
5.5 Betaalde interest	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.186.406	1.083.541	2.531.466	2.732.309	2.823.861
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-2.446.593	-1.868.000	-1.868.000	-1.868.000	-1.898.000
1.3 Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0	0	0	0
1.3 Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0
1.3 Investerings in deelnemingen	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.446.593	-1.868.000	-1.868.000	-1.868.000	-1.898.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
2.4 Nieuw opgenomen leningen	0	0	0	0	0
2.4 Aflossing langlopende schulden	-208.000	-208.000	-208.000	-208.000	-208.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-208.000	-208.000	-208.000	-208.000	-208.000
Mutatie liquide middelen	-1.468.187	-992.459	455.466	656.309	717.861
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:					
	2019	2020	2021	2022	2022
Stand liquide middelen per 1 januari	6.544.180	5.075.994	4.083.534	4.538.999	5.195.309
1.7 Mutatie liquide middelen	-1.468.186	-992.459	455.465	656.309	717.861
Stand liquide middelen per 31 december	5.075.994	4.083.534	4.538.999	5.195.309	5.913.170

Tabel 29. Cashflow 2021-2025.

5.6 Impact van de coronamaatregelen

De coronamaatregelen hebben hun impact op het mbo-onderwijs.

Er is een verschuiving ontstaan in de leerweg: meer studenten volgen een bol-opleiding; het aantal bbl-studenten neemt af. Dit is altijd het geval bij economische laagconjunctuur. Daarnaast is gebleken dat meer studenten dan voorheen op een hoger niveau starten (met name niveau 4). De Leijgraaf heeft relatief veel bbl-studenten en ook relatief veel studenten van de lagere niveaus. Het aantal aanmeldingen van oktober 2020 is mede daardoor sterk gedaald.

In 2020 is het diplomarendement gestegen. Dit is waarschijnlijk (deels) het gevolg van de aangepaste diplomering in dit jaar als gevolg van de coronamaatregelen. Ook het aantal VSV'ers daalt, waarschijnlijk mede als gevolg van de economische crisis.

Het bestuur heeft direct na het ontstaan van de coronacrisis de keuze gemaakt om centrale sturing te geven aan de veranderende kaders voor examineren en diplomeren. In samenwerking met de onderwijsmanagers werkt een werkgroep hiervoor noodplannen uit voor de examencommissie en het crisisteam van de Leijgraaf, en draagt daarna zorg voor de implementatie. In deze noodplannen zijn alle afwijkende besluiten vastgelegd, binnen de op dat moment geldende kaders beschreven in de servicedocumenten van de MBO Raad.

Het uitvoeren van de noodplannen verloopt positief. De onderwijsmanagers geven sturing aan het proces, bewaken de uitvoering van de kaders en leggen indien nodig contact met de examencommissie. Het examenbureau acteert op alle veranderingen en biedt digitale oplossingen voor processen. Ook laat het de logistieke organisatie en afname steeds aansluiten bij de op dat moment geldende kaders. Het wordt steeds moeilijker om geschikt personeel te vinden voor de tijdelijke functies die ontstaan voor het wegwerken van achterstanden.

Het digitale onderwijs vergt veel van de medewerkers, zowel mentaal als creatief. De ICT-ondersteuning is succesvol verlopen in 2020.

De commerciële omzet is ongeveer gelijk aan de begrote omzet. Het is moeilijk in te schatten of deze omzet hoger geweest was zonder coronamaatregelen, maar dat is wel het vermoeden. Een aantal andere gevolgen van de coronamaatregelen:

- Geen omzet en kosten van de kantines. Doordat in de reorganisatie besloten is de catering uit te besteden, betaalt De Leijgraaf als bij-effect hiervan momenteel bijna geen loonkosten voor kantinepersoneel.
- Minder opbrengsten en kosten voor schoolactiviteiten zoals excursies en bepaalde praktijklessen.
- Wat meer kosten voor ICT-middelen door het thuiswerken.
- Afwijkende vergoedingen voor reiskosten woon-werk (deze zijn medio 2020 op declaratiebasis vergoed) en de reiskostenvergoeding voor dienstreizen is lager.
- Extra middelen voor het inhalen van achterstanden door coronamaatregelen.
- Er is geen wetenschappelijk verband, maar het ziekteverzuim was in 2020 aanzienlijk lager (1,4%) dan in voorgaande jaren.
- Voor de jaren 2021 en 2022 zijn vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) extra middelen toegezegd, voor De Leijgraaf ongeveer € 3 mln. voor twee jaar. Dit zijn tijdelijke middelen die bedoeld zijn om de gevolgen van de coronamaatregelen op te vangen.

De financiële gevolgen van de coronamaatregelen zijn voor De Leijgraaf beperkt. In de begroting 2021-2025 is rekening gehouden met het voortduren van de coronamaatregelen tot het einde van schooljaar 2020-2021. Naar de criteria van de Onderwijsinspectie blijft De Leijgraaf gedurende de begrotingsperiode een gezonde financiële positie behouden.

5.7 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 te reduceren in formatie.

Rapportage	Opleveren
Treasury Jaarplan	januari
3 ^e Tertiaal rapportage	maart
Formatiebegroting Onderwijs	april
Jaarverslag	mei
Kaderbrief	mei
Benchmark mbo	mei
1 ^e Tertiaal rapportage	juni
2 ^e Tertiaal rapportage	oktober
Begroting	november
Formatierapportages	maandelijks
Financiële maandrapportage	maandelijks

Tabel 30. 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 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 startersresultaat¹⁶, het jaarresultaat¹⁷, het diplomaresultaat¹⁸ en de VSV¹⁹. 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 (beroepspraktijkvorming). 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 bpv-monitor meet de tevredenheid van het bedrijfsleven waar onze studenten praktijkervaring opdoen. Hiervoor vinden het 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ Gediplomeerde instellingsverlaters + gediplomeerde doorstromers/ alle instellingsverlaters + gediplomeerde doorstromers.

¹⁸ Gediplomeerde instellingsverlaters / totaal instellingsverlaters.

¹⁹ VSV = Voortijdig schoolverlaters. Het aantal instellingsverlaters van 12 t/m 23 jaar zonder startkwalificatie / totaal aantal bekostigde studenten van 12 t/m 23 jaar.

Huisvesting

Jaarlijks berekenen we de bezetting van alle ruimtes die we in eigendom hebben of huren. In 2020 is het nieuwe MJOP (meerjarenonderhoudsplan) voor de eigendomspanden opgesteld.

5.8 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

5.8.1 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 stad heeft voor een deel van de studenten van het voortgezet onderwijs meer aantrekkingskracht.
- De omliggende ROC's hebben een grotere slagkracht door hun omvang.

Instroom

- Het is steeds moeilijker om het instroomniveau van de vo-studenten te bepalen. Dat kan leiden tot onvoldoende begeleiding of uitval door de verkeerde studiekeuze.

Online onderwijs

- Het online onderwijs zal toenemen. Zeker in het mbo is het een uitdaging om dit goed vorm te geven.

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'. Toch ligt deze score onder de gemiddelde score van omliggende scholen (Koning Willem I 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.

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 'vergrijs' steeds meer. Door de afnemende studentenaantallen krijgen nieuwe, vaak jongere docenten minder vaak een vaste aanstelling.

- Er is de komende zes jaar sprake van een grote uitstroom van babyboomers door pensionering.
- De 50-plussers maken gebruik van de BAPO of seniorenregeling en staan dus minder voor de klas. Hierdoor ontstaat 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.

5.8.2 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. Als 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.

5.9 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:

Fusieonderzoek

- De Leijgraaf doet samen met het Koning Willem 1 College 'Het Grote Onderzoek' naar de mogelijkheden van fusie. Dit is verder toegelicht in het bestuursverslag op pagina 7.

Instroom

- Alle studenten die zich aanmelden worden aangenomen. Hierna wordt met de studenten een intakegesprek gehouden om zo het juiste niveau, de passende begeleiding en studie beter te kunnen bepalen.

Online onderwijs

- Er werd al extra geïnvesteerd in het ontwikkelen van online onderwijs tijdens de coronamaatregelen. Best practices werden in het mbo uitgewisseld.
- Het Nationaal Programma Onderwijs stelt extra middelen beschikbaar, die onder andere voor het verder ontwikkelen van online onderwijs ingezet kunnen worden.

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 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. De Leijgraaf besteedt meer 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 het voeren van 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.

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.

5.10 Rapportage toezichthoudend orgaan

Elk jaar leggen we als Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop we het intern toezicht binnen De Leijgraaf vormgeven. We doen dit vanuit onze rol als toezichthouder, als werkgever, als adviseur en als netwerker.

Over besturen en toezichthouden

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 en houdt daarbij rekening met het instellingsbelang, alsook het publieke belang. Het 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 en de werkorganisatie 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 sparringpartner. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad terzijde, fungeert als klankbord voor het College en geeft het College gevraagd en ongevraagd advies. 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, Studentenraad en management/directie onderdeel van de oordeelsvorming.

Commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Onderwijs en Kwaliteit. De volledige Raad van Toezicht ontvangt een verslag van de vergaderingen van de commissies.

De Remuneratiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij de uitoefening van onze taken op het gebied van de beoordeling van het functioneren van het bestuur en zijn beloning. De Auditcommissie ziet toe op het financiële beleid, de risico's, treasury en het interne beheerssysteem. De Commissie Onderwijs en Kwaliteit houdt toezicht op het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de organisatieontwikkeling binnen De Leijgraaf.

Accountant in 2020

In 2019 heeft de Raad van Toezicht een nieuwe aanbestedingsprocedure uitgezet waarbij de opdracht per 2020 aan Deloitte is gegund. De opdracht is voor twee jaar, met een mogelijkheid tot verlenging. De accountant heeft opdracht gekregen de jaarstukken te controleren en daarover een verklaring af te geven. Ook stelt de accountant een managementletter op met daarin de aandachtspunten die bij de interim-controle gesignaleerd zijn. De accountant is gesprekspartner voor de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. De accountant geeft in de Auditcommissievergadering van november een toelichting op de Managementletter en in de Raad van Toezicht-vergadering van mei/juni op de jaarrekening en het accountantsverslag.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden, van wie één lid is benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad. We voldoen hiermee aan de wetgeving. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren en hun taak naar behoren kunnen vervullen. De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van De Leijgraaf of onverenigbaar zijn op basis van de branchecode Goed bestuur in het mbo.

Herbenoeming

In december 2020 is het Raad van Toezicht-lid M. van Deutekom herbenoemd voor (op haar eigen verzoek) 4 maanden. Het Raad van Toezicht-lid N. van den Boer is voor de wettelijk geldende termijn van vier jaar herbenoemd.

Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht heeft in 2020 onder externe begeleiding geëvalueerd op 3 november 2020. Deze evaluatie heeft geleid tot concrete acties. Zo is er een bestuurssecretaris van het College van Bestuur aangesteld en is de jaarplanning herijkt, waarbij permanente educatie, bezoeken aan locaties, verdiepen van het contact met de directieleden, alsook informele overleggen en overleggen over specifieke thema's een plek hebben gekregen.

Besluiten in 2020

Als Raad van Toezicht nemen we besluiten door documenten vast te stellen of door goedkeuring te verlenen aan voorgenomen besluiten van het College van Bestuur. Onze belangrijkste besluiten van 2020 op een rij:

- Jaarverslag Raad van Toezicht 2019
- Jaarrekening 2019
- Begroting 2021
- Meerjarenbegroting 2021-2024
- Controlepunten interimcontrole accountant
- Treasury Jaarplan 2020
- Treasury-verslag 2019

- Reorganisatie OBP
- Schatkistbankieren
- Verkenning mogelijke samenwerking met Koning Willem I College, intentieverklaring
- Bezoldiging bestuurder
- Honorering leden Raad van Toezicht

Daarnaast hebben binnen de Raad van Toezicht onder meer de volgende opiniërende discussies/gesprekken over actuele onderwerpen plaatsgevonden:

- Verkennen toekomststrategie en mogelijke samenwerkingspartners
- Managementletter
- COVID-19 en digitaal onderwijs
- Onderwijskwaliteit en het oordeel van de Inspectie
- COVID-subsidie inhalen achterstanden studenten
- Samenwerking met Bouwmensen, Stichting Metaal Onderwijs, Pantein
- Drive-in diploma-uitreiking, prinses Mabel van Oranje in gesprek met studenten
- Kweekvijver arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant
- Student autotechniek De Leijgraaf wint prijs 'Autotechnicus van de toekomst'
- Practoraat 'Innovatiesucces in het mbo'
- Smart building collegetour

Vergaderingen in 2020

In verband met de coronamaatregelen konden helaas niet alle geplande vergaderingen doorgaan.

Raad van Toezicht	Aantal vergaderingen
Reguliere vergaderingen	7
Remuneratiecommissie	1
Auditcommissie	5
Commissie Onderwijs en kwaliteit	2
Zelfevaluatie	1
Overleg met Ondernemingsraad	1
Overleg met SR	1
Overig	De voorzitter heeft bilaterale gesprekken gevoerd met de leden van de directie.

Tabel 31. Vergaderingen Raad van Toezicht 2020.

Interview

Voor dit jaarverslag is tevens de heer Harrie Windmüller, voorzitter van de Raad van Toezicht, geïnterviewd. Zie hiervoor hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

6. Midterm Review kwaliteitsagenda 2019-2022

6.1 Inleiding

Toen de Leijgraaf de huidige Kwaliteitsagenda 2019-2022 uitbracht, zijn er doelen vastgesteld en onderzoeken genoemd om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te verbeteren waar nodig. De doelstellingen en onderzoeken zoals genoemd in de kwaliteitsagenda 2019-2022 vormen de basis van deze Midterm Review. Er is een open en eerlijke evaluatie opgesteld naar aanleiding van onze voortgangsmonitor om het eigen handelen te beoordelen. 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 zijn afgestemd op het werkgebied van de regio en hebben een sterke onderlinge samenhang. Ze omvatten met name continu verbeteren van ons onderwijs, professionalisering en innovatie. Dit alles om onze studenten voor te bereiden op een toekomst waarin de werknemer zich continu zal moeten aanpassen aan veranderingen in zijn vakgebied middels leven lang ontwikkelen.

Over deze Midterm Review

De voorliggende Midterm Review is opgebouwd op basis van de regeling kwaliteitsafspraken mbo 2019 – 2022. Dit is de regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 14 juni 2018, nr. MBO/1315728, houdende regels voor de verstrekking van aanvullende middelen van het verhogen van de kwaliteit van het beroepsonderwijs. De eisen van Artikel 10. Midterm Review zijn leidend voor dit rapport. De hoofdstukken bestaan uit een beschrijving van het thema, de stand van zaken, reflectie van het CvB en de vraag wat studenten en andere stakeholders ervan merken en hebben bijgedragen. De uitwerking van de maatregelen, extra en aanvullende informatie is opgenomen in de bijlage (de monitor van de kwaliteitsagenda).



6.2 De Kwaliteitsagenda 2019-2022



Stand van zaken en uitgangspositie

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 zijn afgestemd op het werkgebied van de regio en hebben een sterke onderlinge samenhang. Ze omvatten met name continu verbeteren van ons onderwijs, professionalisering en innovatie. Dit alles om onze studenten voor te bereiden op een toekomst waarin de werknemer zich continu zal moeten aanpassen aan veranderingen in zijn vakgebied middels leven lang ontwikkelen.

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 en inburgeringscursussen. Dat doen we vanuit drie regiocolleges in Noordoost Brabant, die ieder in nauwe verbinding met hun directe omgeving staan.

6.2.1 Thema's

De thema's van de kwaliteitsagenda zijn:

1. **Jongeren in een kwetsbare positie.** Kwetsbare jongeren maximaal ondersteunen door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding.
2. **Gelijke kansen.** Creëren van soepele overgangen en doorstroom binnen krachtig beroepsonderwijs.
3. **Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.** Verbeteren van het arbeidsperspectief van studenten door ze op te leiden voor de beroepen 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. **Continuïteit.** Kwalitatief goed en doelmatig onderwijs bieden voor de regio.

6.2.2 Betrokkenheid van de regio

Bij het opstellen van de agenda zijn naast het College van Bestuur, de directeuren, de studentenraad, de ondernemingsraad, de stakeholders, de onderwijsmanagers, de docenten en de

gemeenten betrokken. Bij regio- overleggen/stakeholder bijeenkomsten wordt de kwaliteitsagenda besproken. De Studentenraad en de Ondernemingsraad worden bij de evaluatiemomenten betrokken.

6.2.3 Uitvoering

De bovenstaande thema's zijn in projecten onderverdeeld die uitgevoerd worden in verschillende onderwijsafdelingen. Daarbij wordt elk project geleid door een projectleider die gekoppeld is aan de opleiding waarbinnen het project wordt uitgevoerd. De voortgang van de projecten wordt regelmatig besproken in het directieoverleg en tussen de directeuren en de projectleiders. Het College van Bestuur volgt de vorderingen in de realisatie van de Kwaliteitsagenda nauwkeurig. Er heeft 2 keer per jaar een overleg plaats gevonden waarbij de projectleiders in een breed overleg de voortgang van hun project presenteerden.

6.2.4 Verantwoording en reflectie

In het geïntegreerd jaardocument 2020 is over de drie landelijke speerpunten, conform de landelijke vereisten en het vierde eigen speerpunt formeel gerapporteerd. Het College van Bestuur geeft een eigen reflectie op de voortgang en realisatie van de kwaliteitsagenda.

Hieronder zijn de verschillende thema's beschreven. De behaalde resultaten zijn nader uitgewerkt in de bijlage. Deze bijlage wordt als monitor instrument op de voortgang van de projecten gehanteerd.

6.3 Jongeren in een kwetsbare positie



Veel jongeren kunnen de overstap van het vo naar het mbo goed zelfstandig maken. Er zijn echter ook jongeren die nergens op kunnen terugvallen en tussen wal en schip dreigen te komen. Wij beogen een warme overdracht van vo naar mbo, persoonlijke aandacht in combinatie met passend onderwijs om ook deze studenten kansrijker te maken in hun (studie)loopbaan.

Bij De Leijgraaf gaat het om “kwetsbare jongeren door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding maximaal ondersteunen met als doel om uitval te voorkomen, door te stromen naar een hoger niveau of een goede start te maken op de arbeidsmarkt.”

Helaas hebben we het afgelopen school jaar geconstateerd dat er meer studenten in de problemen zijn geraakt door de situatie rondom Covid-19. Studenten die de regelmaat en het contact dat onderwijs op locatie biedt erg missen en een toename van psychologische problematiek. Vaak zien we juist bij deze jongeren dat de thuissituatie zich niet goed leent voor online onderwijs. We proberen de achterstand opgelopen door Covid-19 in te lopen en we zetten vooral in op het ondersteunen van de kwetsbare jongeren door extra begeleiding en het creëren van werkplekken op locatie waar zij onder begeleiding aan huiswerkopdrachten kunnen werken. Binnen de kwaliteitsagenda wordt op dit thema vooral ingezet op verminderen van voortijdig school verlaten door extra persoonlijke begeleiding voor, tijdens en na de mbo-schoolloopbaan (toeleiding arbeidsmarkt) en (school)loopbaantrajecten. Hierin werken we preventief samen met de leerplichtambtenaren en de arbeidsmarktregio. Maar ook partijen in de omgeving van het mbo zoals S-BB.

6.3.1 Maatwerk in ondersteuning en onderwijs

Beschrijving

Door het inrichten van een betere begeleiding, het werken in niveau groepen, en het weghalen van belemmeringen door onderwijsprogramma's beter af te stemmen willen we doorstromen naar een hoger niveau bevorderen. Er is bij aanvang van de kwaliteitsagenda wel ingezet op meer maatwerk en begeleiding bij vavo. Dat heeft geleid tot meer aantoonbare tevredenheid bij studenten. Er waren echter te weinig aanmeldingen, reden om te stoppen met vavo. De Leijgraaf heeft het warm overgedragen aan KW1C. De overgebleven gelden zijn ingezet in het Entree - onderwijs.

6.3.2 Sluitende aanpak

Beschrijving

Een sluitende aanpak voor kwetsbare jongeren is niet alleen een zaak van en voor onderwijs. De regio is betrokken en neemt haar deel. De 'triple helix' werkt nauw met elkaar samen in het ontwikkelen en continueren van een sluitende aanpak voor kwetsbare jongeren.

Intern heeft De Leijgraaf de nodige (en noodzakelijke) stappen gezet. Het verder inrichten van doorlopende leerlijnen begint optimaler en daardoor ook succesvol te worden waardoor jongeren weerbaarder en met een betere kwalificatie de arbeidsmarkt betreden.

Uit de evaluaties blijkt dat het uitstroomproces van de Leijgraaf (o.a. voor Entree en ongediplomeerde niveau 2+) goed is ingericht. De uitstroombegeleiders richten zich ook op uitstromers niveau 3 en niveau 4. De expert coacht docenten/coaches op dit thema. De Leijgraaf en gemeenten vinden zich steeds meer in de arbeidstoeleiding van studenten. Uitstroomoverleg vindt plaats en afspraken zijn gemaakt over preventieve begeleiding van kwetsbare studenten. Zo nodig worden deze ook weer bijgesteld.

De pilot betreffende het ontwikkelen en experimenteren met een combifunctie presentie- en uitstroombegeleider is uitgevoerd. Echter, bij de evaluatie blijkt dat de werkzaamheden te ver uit elkaar liggen, m.n. qua invulling en expertise. Reden om niet door



“Mensen respecteren elkaar, dus dat vind ik heel fijn. Docenten en studenten gaan op een hele fijne manier met elkaar om.”

“De docenten helpen ons graag en dat vind ik echt heel fijn. Ik heb mijn examens net gehad en mijn examen Nederlands ging goed, alleen mijn schrijfexamen was onvoldoende, Mijn coach is ook mijn docent Nederlands en zij had aan mij gevraagd of ik extra bijles wilde voor het vak Nederlands. Sinds kort volg ik de bijles hier op school. Bij de bijles helpen ze mij met mijn huiswerk en oefenen we samen de moeilijke begrippen. Door de bijles begrijp ik het beter.”

Chadiye (17) volgt de mbo Entreeopleiding Assistant Dienstverlening en Zorg

te gaan met de combifunctie en de werkzaamheden weer uit elkaar te halen.

Bij aanvang van de periode van deze kwaliteitsagenda stelden we dat de VSV-cijfers van De Leijgraaf al jaren op orde zijn. Wij willen dit graag behouden. We verwachten de komende periode een lichte stijging als gevolg van de Wet vroegtijdige aanmelddatum en toelatingsrecht. De studentenpopulatie van De Leijgraaf krimpt terwijl de risicogroep in absolute zin gelijk blijft, waardoor het vsv-cijfer onder druk kan komen te staan. Bij sommige projecten is een daling te zien in het vsv-cijfer. De komende jaren willen we de gebruikte instrumenten verder inzetten en borgen.

Reflectie van het CvB

Binnen De Leijgraaf is altijd al veel aandacht geweest voor de kwetsbare jongeren uit onze regio. Het CvB maakte hiervan al een speerpunt in het bedrijfsplan 2018. Ook in het bedrijfsplan 2019 vormt dit thema een van de speerpunten en sluit dus naadloos aan bij het thema van deze kwaliteitsagenda. De opleidingen zijn er op gefocust om hun aanbod en opleidingen zoveel mogelijk af te stemmen op de behoeften van de studenten en de aansluiting met het werkveld te optimaliseren. Er zijn veel initiatieven ontwikkeld om de jongeren die zorg en coaching te bieden die bij past bij wat zij nodig hebben. Onze studenten hebben te maken met uiteenlopende problemen en dit vraagt van onze docenten dat zij hun pedagogische kwaliteiten aanspreken en inzetten om de studenten binnen de school te houden en niet voortijdig te laten uitstromen. Er wordt stevig ingezet op samenwerking met de regio m VSV terug te dringen en een goed aanbod te creëren voor de kwetsbare jongeren en herstarters in het onderwijs. Ik ben er trots op dat onze medewerkers vol gaan voor het succes van de student en er in slagen om kwalitatief goed onderwijs neer te zetten in combinatie met een relatief lage VSV. Zij hebben meer studenten naar een startkwalificatie kunnen helpen en er zijn meer studenten opgestroomd binnen onze eigen school.

6.4 Gelijke Kansen



In Samenwerking met vo-scholen wil De Leijgraaf de overstap naar het mbo binnen de beroepskolom optimaliseren. De doorstroom naar het hbo is ook een aandachtspunt. In de kwaliteitsagenda 2019-2022 ligt de ambitie op dit thema vooral op de aansluiting bij de individuele behoefte van onze studenten. We willen de kansen van studenten vergroten, niet alleen voor de regio, maar ook voor het individu.

Het landelijk speerpunt op het gebied van gelijke kansen is “Het creëren van soepele overgangen binnen krachtig beroepsonderwijs zodat studenten voldoende kansen krijgen om succesvol in het mbo in te stromen of door te stromen naar een vervolgopleiding of baan die past bij hun ambities en talenten.”

We ondersteunen studenten met een achterstand op het gebied van taal en rekenen in ons centrum taal en rekenen (CTR) en zij ontvangen extra ondersteuning op hun eigen niveau. Deze studenten halen hun achterstand sneller in of scoren nadat ze ondersteuning hebben ontvangen zelfs beter dan hun klasgenoten die geen achterstand hadden bij aanvang van het traject. Voor ambitieuze studenten bieden we programma’s aan zodat excelleren en hun talenten ontplooiën voor betere kansen in de regio of doorstroom naar een hoger niveau. De maatregelen voor gelijke kansen die opgenomen zijn in de kwaliteitsagenda zijn doorlopende leerlijnen, activiteitenlijn burgerschap.

Beschrijving

Binnen De Leijgraaf helpen we jongeren zoveel mogelijk om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen, zodat zij succesvol en gelukkig kunnen zijn in hun werkzame leven. In de programma's die vallen onder dit thema wordt vooral aandacht geschonken aan de ontwikkeling van het individu. Er wordt maatwerk geleverd voor hen die wat meer tijd nodig hebben of juist wat sneller willen. Om gelijke kansen te bevorderen, is veel aandacht voor de pedagogische en didactische ontwikkeling van het onderwijs. Intensieve samenwerking tussen onderwijsteams Entree en niveau2 heeft er in geresulteerd dat de doorstroom vergemakkelijkt is. Dit komt mede tot stand door de schakelmodules die zijn ingericht

door het centrum taal en rekenen. De drempel om door te stromen is voor de studenten verlaagd omdat het (type) onderwijs op elkaar aansluit. Er is een professionaliseringstraject om docenten bewust te laten handelen in het lesgeven aan anderstaligen door het centrum taal en rekenen. Dit met als doel de doorstroom van anderstaligen in het mbo te bevorderen. Maar er is ook aandacht voor studenten die wat extra uitdaging zoeken. Zij kunnen gebruik maken van een intensievere leerlijn of meedoen aan de Skills wedstrijden. Ondanks de coronamaatregelen en het online lesgeven zien we dat hier gelukkig nog veel animo voor is bij onze studenten. Er zijn nieuwe intensieve leerlijnen ontwikkeld, met als resultaat dat meer en meer studenten doorstromen naar een hoger niveau, en dat ook binnen De Leijgraaf doen. Met het vmbo ontstaat niet alleen een doorlopende leerlijn (o.a. Sterk Techniek Onderwijs) maar wordt warme overdracht van vmbo naar mbo geïntensiveerd. De activiteitenlijn Burgerschap kende een groot aantal deelnemende studenten: de meeste studenten uit leerjaar 1 participeerden in zowel de voorbereiding, uitvoering alsook de evaluatie van de burgerschap dag. Zowel studenten als docenten waren tevreden over aanbod, inhoud en organisatie. De gastsprekers waren ook tevreden over de organisatie. Om studenten hun talenten te laten (her-)ontdekken continueren we een aantal excellentie-onderdelen. Theater Trots heeft nu voor 90% cofinanciering en is daarmee onafhankelijk geworden. Voor de Skills wedstrijden hebben 10 studenten zich weten te plaatsen voor de finale in maart 2020, maar deze is helaas door corona stilgelegd. Helaas zijn we gestopt met Leijgraaf Lift: het programma bereikte te weinig studenten. De gelden zijn overgeheveld naar bedrijfsopleidingen ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen.



“
je

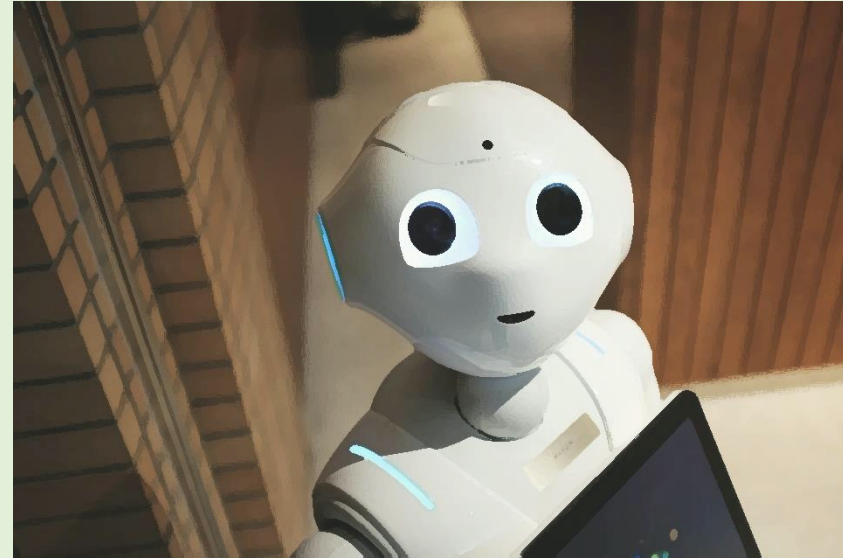
“De lessen van Burgerschap zijn goed te volgen, de docent is goed te begrijpen en anders kunnen we altijd vragen stellen. De onderwerpen over leven, mensen en werk vind ik interessante onderwerpen en wat we leren in de lessen kunnen we goed gebruiken. Bij de workshops krijgen we les van iemand buiten de school. Bijvoorbeeld in de eerste periode hebben we iemand uit de gevangenis op gesprek gehad. Hij vertelde zijn verhaal en we mochten ook vragen stellen. Dit vond ik niet normaal wat hij vertelde, dit was best heftig. Ik vind het goed dat De Leijgraaf iemand uitnodigt om wat te vertellen over het onderwerp. Dit is iets wat zou moeten blijven.”

Munir (18) volgt de mbo Entree-opleiding Dienstverlening en Zorg

Reflectie van het CvB

De Leijgraaf hecht grote waarde aan gelijke kansen voor alle studenten uit onze regio. Iedereen verdient het om een gelukkige toekomst op te bouwen en De Leijgraaf wil daar met een passende opleiding aan bijdragen. We werken daartoe intensief samen met het praktijkonderwijs en de omringende scholen voor voortgezet onderwijs. Door een uitdagend programma aan te bieden met als motto “de regio is je klaslokaal”, stimuleren we studenten om buiten de gebaande paden te durven kijken. Docenten zijn middels scholing, reflectie en kennisdelingsbijeenkomsten vaardiger geworden op didactisch en pedagogisch gebied en hebben deze vaardigheden het afgelopen jaar ook voor online-onderwijs weten uit te breiden. Ons opleidingsaanbod is samengesteld met het regionale bedrijfsleven en in co-creatie met de vmbo-scholen en daarmee verankerd in onze regio. We zien onze ambities beloond in een groter aantal studenten dat doorstroomt naar een hoger niveau en het aantal studenten dat succesvol deelneemt aan de Skills wedstrijden. We zijn tevreden met de samenwerking binnen de regio maar zullen deze de komende jaren nog intensiever opzoeken om nog meer kansen voor onze jongeren te creëren.

6.5. Opleiden van beroepen/ arbeidsmarkt van de toekomst.



Onze regio heeft te kampen met een demografische krimp. Bovendien trekken veel jongeren naar de stad. Dit leidde tot een terugloop in het aantal studenten. Tegelijkertijd liet de regionale arbeidsmarkt een groei zien. Wij vinden het belangrijk om jongeren uit de regio in dezelfde regio op te leiden. Zo blijven ze immers behouden voor de regionale arbeidsmarkt.

Het landelijk speerpunt voor het opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst is de verbetering van het arbeidsmarktperspectief van mbo-studenten. Dit gebeurt door aanpassingen in het onderwijsaanbod, beïnvloeding van de studiekeuze, inhoudelijke vernieuwing van opleidingen en het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk.

In het samenwerkingsverband Kennispact Brabant is het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als speerpunt en gezamenlijk doel opgenomen. In alle jaarplannen van de Brabantse mbo-instellingen is een doelstelling rondom het thema LLO opgenomen. De uitwerking is zeer verschillend, omdat we het aanbod aanpassen aan de identiteit van de instellingen. De maatregelen die zijn opgenomen in de kwaliteitsagenda zijn ontstaan uit het Kennispact mbo Brabant en de doelen die door De Leijgraaf zelf zijn gesteld.

De maatregelen zijn:

- Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt
- Ontwikkelen visie en beleid op LLO De Leijgraaf
- Techniekonderwijs in de regio
- Intern BPV-leerbedrijf
- Kennispact Brabant LLO
-

Beschrijving

De arbeidsmarkt van De Leijgraaf kenmerkt zich door zorg, technologie en food. Het is daarom ook dat het onderwijs zich vooral op de toekomst van aan deze sectoren gerelateerde

ontwikkelingen wil richten. Middels de kwaliteitsagenda zijn er veel initiatieven ondernomen om het bedrijfsleven een groter aandeel te laten nemen in de ontwikkeling en positionering van het onderwijs. Maar ook de technologische ontwikkelingen (zoals AR/VR, e-learning) om het onderwijs vorm te geven worden in dit thema meegenomen. Er is vooral gekeken naar wat de regio vraagt. Daar waar mogelijk is er samen onderwijs ontwikkeld en zijn er zelfs mogelijkheden gecreëerd voor studenten om in een andere vorm te leren. Voorbeelden hiervan zijn Het project Vitaal in Oss. Studenten werken daar samen met fitnessbedrijven en de gemeente aan het (weer) vitaal maken van mensen uit de regio. Of het Leijhuis en Leijthuis waar het onderwijs gestuurd wordt door de vraag vanuit de zorg. Maar ook middels projecten op gebied van leven lang ontwikkelen zijn nieuwe initiatieven gerealiseerd. Er is voor De Leijgraaf een nieuwe visie op LLO gemaakt en er zijn naast het behalen van een diploma nu ook mogelijkheden om via een praktijkverklaring of certificaat te werken aan duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Via kennispact mbo Brabant wordt gezamenlijk gewerkt aan Leven Lang Ontwikkelen.

Natuurlijk gaat het niet alleen om de vraag, maar ook om wat De Leijgraaf te bieden heeft. Daartoe is het portfolio onder handen genomen en aangepast. Ook dit is samen met bedrijven uit diverse branches gedaan.

De regio kenmerkt zich door samenwerking in de vorm van triple helix, Agri Food Capital. Deze samenwerking krijgt in diverse branches meer en meer inhoud zoals in het technisch onderwijs: het

portfolio is in samenwerking met het vmbo en bedrijven uit de regio geactualiseerd.

Samen ontwikkelen, delen en met bedrijven zorgen voor de juiste opleidingen in de arbeidsmarktregio's; delen en samenwerken in plaats van concurreren. Dat is de essentie van de samenwerking tussen de Brabantse mbo-instellingen op het thema Lang Ontwikkelen. Als gevolg van Corona is er zelfs sprake van een versnelling.

De resultaten

voor LLO die voor 2020 in de kwaliteitsafspraken zijn opgenomen en gerealiseerd:

- 1 Er is een regievoerder voor de implementatie van het scenario aangesteld.
- 2 Er ligt een meerjaren-implementatieplan.
- 3 Er wordt een 1^e pilot met het nieuwe acquisitiemodel uitgevoerd onder regie van de Regievoerder LLO.
- 4 Er heeft een evaluatie plaatsgevonden van een 1^e pilot acquisitiemodel.
- 5 De adviesgroep LLO heeft op eigen initiatief 1 voorstel voor nieuw aanbod gedaan.
- 6 De adviesgroep LLO heeft in opdracht van de Brabantse besturen geadviseerd over een aanbod voor de komende 2 jaren.



“Ik ben heel erg blij met De Leijgraaf en zij zijn ook heel erg blij met mij.”

“Ik overleg veel met De Leijgraaf over de opleiding en de voortgang. Door Corona waren er soms strubbelingen doordat er soms tegenstrijdige regels bestonden voor onderwijs en defensie. Hierdoor was er een zoektocht naar het garanderen van een goede onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de regels handhaven. Zeker in het begin was het wel lastig. Doordat de Onderwijsmanagers en ik regelmatig overleg hebben met elkaar hebben we dit in goede banen kunnen leiden. Berdine, Arna en ikzelf zijn dagelijks bereikbaar voor elkaar. *Als je goed overlegt, dan kom je er wel.*”

Martijn B. (Employabilitybegeleider) – Defensie



"Iedereen met een passie voor food zou deze opleiding moeten volgen."

"Door mensen deze opleiding te bieden, bieden ze hun personeel ook dat ze blijven ontwikkelen binnen hun baan en lang bij het bedrijf blijven werken waardoor er goede binding is met klanten. Ik vind de opleiding goed aansluiten op de wensen die we hebben op foodgebied. Doordat je veel met food bezig bent en innovaties bijhoudt, maken we Sligro sterker."

Peter (47) is verkoopadviseur bij Sligro Vlissingen en volgde de opleiding Foodspecialist niveau 4.

Reflectie van het CvB

"De regio is je klaslokaal" is voor De Leijgraaf de aanjaagmotor gebleken voor innovatie. Er zijn veel innovatieve projecten vormgegeven die inspelen op de arbeidsplek van de toekomst. De studenten merken dat de opleidingen veranderen en meegaan met de ontwikkelingen in het werkveld. Zij ervaren daardoor een betere aansluiting met hun toekomstige werkveld al tijdens de BPV. De samenwerking met de Brabantse ROC's was er al en is verstevigd in de afspraken kwaliteitsagenda op onder meer het gebied van LLO. We zullen de samenwerking in de regio blijven opzoeken om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Met kwalitatief goed en passend onderwijs zullen we niet alleen de zittende studenten vooruit helpen maar bieden we ook kansen aan herstarters en doorstarters. Soms moet je ook een innovatief project laten lopen omdat je nu eenmaal keuzes moet maken. Je kunt niet alles doen. Wij kiezen er dan voor om die projecten waar de meeste studenten baat bij hebben door te laten gaan. De ambitie voor het jaar 2020 uit de kwaliteitsagenda is ruimschoots behaald en daar zijn we trots op.

6.6 Continuïteit



Binnen De Leijgraaf zijn de teams (opnieuw) in regiostructuur ingericht. Teamontwikkeling en kwaliteitscultuur zijn daarbij punten van aandacht om de professionaliteit en deskundigheid te bevorderen. Uitgangspunt is dat een goed functionerend team, met de basiskwaliteit op orde, beter onderwijs kan bieden. Voor de teamontwikkeling en kwaliteitscultuur is het FLOW-traject gestart. Dit doen we door ieder team een verbetermethodiek te laten kiezen en hen te ondersteunen deze te implementeren in hun dagelijkse manier van werken. In samenwerking met de HAN is het leren lesgeven met ICT in kaart gebracht ten behoeve van de professionalisering van onze docenten.

Het concept Macordoelmatigheid omvat de doelmatigheid, de arbeidsmarktrelevantie en de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod voor jongeren. Om een goede aansluiting met de snel veranderende arbeidsmarkt te verzekeren is het cruciaal het opleidingsaanbod aan te passen aan de veranderende vraag van bedrijven, instellingen en overheden.

Voor continuïteit zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Macrodoelmatigheid Kennispact Brabant
- Professionaliseren met ICT
- Kwaliteitscultuur
- Nieuw begeleidingsmodel afgestemd op de strategie van de regiocultuur.

Beschrijving

Als vierde thema heeft De Leijgraaf een aantal projecten ondergebracht onder continuïteit. Macrodoelmatigheid is opgepakt in samenwerking met het kennispact mbo Brabant. Er vindt gestructureerde afstemming plaats over het starten en stoppen van nieuwe opleidingen. Dit om een doelmatig aanbod in de hele provincie Brabant neer te leggen. Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen aanbieden en innovaties in het onderwijs te faciliteren wordt gewerkt aan het professionaliseren met ICT. Tevens is er de ICT monitor ontwikkeld. Hierin wordt zichtbaar gemaakt wat de stand is van de ICT geletterdheid van de medewerkers en waar de leer/ontwikkelbehoefte ligt.

Om te kunnen innoveren en meebewegen in een snel veranderende maatschappij is het van belang dat er een cultuur ontwikkeld wordt

van continu verbeteren. In het project kwaliteitscultuur is de ambitie uitgesproken dat er in 2022 door ieder team een verbetermethodiek is gekozen. Inmiddels zijn alle teams aangesloten bij het FLOW-traject. Dit is de verbetermethodiek die door alle teams is omarmd. Er zijn teamscans afgenomen en verbeterplannen opgesteld. Het heeft geleid tot zichtbare en merkbare betere samenwerking binnen en tussen de teams maar ook in de regionale management teams (RMT) en het Directie-overleg heeft dit project zijn vruchten al afgeworpen. Er is een begeleidingsmodel ontwikkeld dat afgestemd is op de regio indeling. Het doel hiervan is om de tevredenheid over de begeleiding te verhogen naar een 7 in de deelnemerstevredenheidsonderzoeken. De begeleiding zoals gemeten in het DTO van 2020 scoort een 3.3. op een 5 puntenschaal.



“Als je buiten de gebaande paden van het onderwijs treedt, kom je weer heel andere waardevolle paden tegen waar we op kunnen gaan en waar we van kunnen leren.”

“Gamification is een manier van naar onderwijs kijken. Omdat je kijkt naar hoe je studenten motiveert, word je gedwongen om te kijken naar andere manieren dan de gangbare. Dit is heel leerzaam en inspirerend. Er zijn al heel veel docenten die andere werkvormen proberen toe te passen en proberen bijvoorbeeld meer zelfstandigheid aan studenten te geven. Er zijn docenten die heel traditioneel les geven wat niet altijd goed lijkt te gaan. *“Het kan heel kansrijk zijn om het op een heel andere manier aan te pakken”*.

Erik van Bakel (docent Sport en Bewegen) werkt mee in het designteam Gamification.

Reflectie van het CvB

Om studenten in de regio kansrijk te maken zullen we als school niet alleen mee moeten met de ontwikkelingen maar zelfs het goede voorbeeld geven. We hadden al een goed kwaliteitszorgsysteem. In de praktijk bleek echter dat niet alle teams er goed mee overweg konden. Daarnaast wilden we de verdiepingsslag maken naar een goede en geborgde kwaliteitscultuur. Middels het FLOW-programma wordt er binnen de hele organisatie nu eenzelfde taal gesproken, wordt er geanalyseerd, verbeterd en geborgd. Wordt er bewust gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs en merken de teams daarbij dat hun regio en slagkracht groter is geworden. Deze bewustwording bij de teams is opgemerkt en goed ontvangen door de Onderwijsinspectie. Het afgelopen jaar heeft veel gevraagd van onze docenten op gebied van online lesgeven. Hiermee heeft de professionalisering van ICT-vaardigheden een boost gehad en zijn de doelstellingen van de kwaliteitsagenda ruimschoots gehaald. We zijn er echter nog niet. Het online leren en lesgeven zal de komende tijd nog veel aandacht vragen op didactisch en pedagogisch gebied. Nieuwe ontwikkelingen op ICT-gebied en ICT-toepassingen moeten en weg krijgen naar toekomstbestendig onderwijs. Hiervoor is aandacht en toewijding nodig.

6.7 Begroting en realisatie

	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Totaal
1. Jongeren in een kwetsbare positie							
1.1	Gedifferentieerd maatwerk in de klas en in steunlessen bij vavo						
1.2	Loopbaanbegeleiding voor studenten niveau 1 en 2 in de bpv	359.500	329.000	359.500	370.000	359.268	359.268
1.3	Extra coaching voor studenten van niveau 1, 2 en vavo						
1.4	Uitvoering convenant	666.450	605.000	666.450	679.000	666.450	666.450
1.5	Optimaliseren doorstroom vo-mbo in samenwerking met de vo scholen regio 36b						
1.6	Inrichten doorlopende leerlijnen pro-Entree en vmbo basis-N2						
1.7	Herpositioneren en kwaliteitsverbetering Route X						
1.8	Vroeg signalering verzuim en warme overdracht jongeren bij uitstroom naar arbeidsmarkt	108.000	144.000	108.000	168.000	108.000	108.000
1.9	Sluitende aanpak bij arbeidstoeleiding kwetsbare studenten	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Subtotaal Jongeren in een kwetsbare positie		1.169.950	1.114.000	1.169.950	1.253.000	1.169.718	1.169.718
2. Gelijke Kansen							
2.1	Doorlopende leerlijnen	159.500	189.000	159.500	212.000	206.119	206.119
		314.800	112.000	314.800	115.219	314.800	314.800
		169.000	155.000	169.000	174.000	169.000	169.000
2.2	Activiteitenlijn Burgerschap	3.750	3.750	3.750	4.800	3.750	3.750
2.3	Exellentie	232.500	232.500	232.500	232.500	232.500	232.500
Subtotaal Gelijke Kansen		879.550	692.250	879.550	738.519	926.169	926.169
3. Opleiden voor beroepen/arbeidsmarkt van de toekomst							
3.1	Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt	376.000	359.000	376.000	403.000	376.000	376.000
		632.500	536.000	632.500	602.000	632.500	632.500
		27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
3.2	Ontwikkelen visie en beleid op LLO ROC de Leijgraaf	320.000	338.000	320.000	379.000	320.000	320.000
3.3	Techniek onderwijs in de regio	366.000	349.000	366.000	391.000	366.000	366.000
3.4	Intern BPV leerbedrijf	90.000	83.000	90.000	93.000	90.000	90.000
3.5	Kennispact Brabant LLO	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
Subtotaal Opleiden voor de toekomst		1.837.500	1.718.000	1.837.500	1.921.000	1.837.500	1.837.500
4. Continuïteit							
4.1	Kennispact Brabant Macro doelmatigheid	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
4.2	Professionaliseren met ICT	87.000	87.000	87.000	84.000	87.000	87.000
4.3	Kwaliteitscultuur	298.000	283.000	298.000	532.000	500.000	185.063
4.4	Nieuw begeleidingsmodel afgestemd op de regio	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Subtotaal continuïteit		413.000	398.000	413.000	644.000	615.000	300.063
Totaal		4.300.000	3.922.250	4.300.000	4.556.519	4.548.387	4.233.450

Tabel 32 Kwaliteitsagenda 2019-2022 realisatie en begroting

DEEL 2 JAARREKENING 2020

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

E-mail: info@leijgraaf.nl

Website: www.leijgraaf.nl

Contactpersoon: Vincent Bartels

Telefoon: (088) 017 00 00

E-mail: vincent.bartels@leijgraaf.nl

Website: www.leijgraaf.nl

BRIN-nummer: 28DE

A.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020

(voor resultaatbestemming)

1	Activa	31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	22.383.146	24.436.306
1.3	Financiële vaste activa	<u>528.872</u>	<u>694.319</u>
	Totaal vaste activa	22.912.018	25.130.625
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	6.181	5.988
1.5	Vorderingen	2.024.592	2.810.331
1.7	Liquide middelen	<u>7.755.778</u>	<u>4.971.116</u>
	Totaal vlottende activa	9.786.551	7.787.435
	Totaal activa	<u>32.698.569</u>	<u>32.918.060</u>
2	Passiva	31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
		EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	16.181.411	17.140.000
2.3	Voorzieningen	3.102.007	1.845.702
2.4	Langlopende schulden	6.032.000	6.184.305
2.5	Kortlopende schulden	7.383.151	7.748.053
	Totaal passiva	<u>32.698.569</u>	<u>32.918.060</u>

A.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCW	41.909.460	40.453.793	42.207.285
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	889.958	859.281	1.108.841
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	1.000.341	950.000	463.868
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.264.168	2.284.200	2.946.122
3.5 Overige baten	1.377.738	1.480.574	1.426.978
Totaal baten	47.441.665	46.027.848	48.153.094
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	37.685.010	37.150.974	38.331.768
4.2 Afschrijvingen	2.841.916	3.370.539	3.800.382
4.3 Huisvestingslasten	2.664.833	3.042.882	2.859.580
4.4 Overige lasten	5.057.895	5.398.915	6.232.399
Totaal lasten	48.249.654	48.963.310	51.224.128
Saldo baten en lasten	-807.989	-2.935.462	-3.071.035
5 Financiële baten en lasten	-150.601	-235.000	-183.184
Resultaat	-958.590	-3.170.462	-3.254.219

A.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht jaar 2020

	2020	2019
	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat saldo baten en lasten	-807.989	-3.071.035
Aanpassingen voor:		
4.2 - afschrijvingen	2.841.916	3.790.467
2.3 - mutaties voorzieningen	1.256.305	137.274
	4.098.221	3.927.741
Veranderingen in vlottende middelen:		
1.4 - voorraden	-193	-309
1.5 - vorderingen	785.739	514.718
2.5 - schulden	-364.901	251.213
	420.645	765.622
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.710.877	1.622.328
5.1 Ontvangen interest	-	-54
5.5 Betaalde interest	-150.601	-183.130
	-150.601	-183.184
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	3.560.276	1.439.144
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-883.206	-1.424.055
1.3 Desinvesteringen materiële vaste activa	143.646	29.760
1.3 Investerings in financiële vaste activa	-	-
1.3 Desinvesteringen financiële vaste activa	116.250	-
1.3 Investerings in deelnemingen	-	-
	-623.310	-1.394.295
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-623.310	-1.394.295
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.4 Nieuw opgenomen leningen	6.240.000	-
2.4 Aflossing langlopende schulden	-6.392.305	-575.069
	-152.305	-575.069
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-152.305	-575.069
Mutatie liquide middelen	2.784.661	-530.220
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:		
	2020	2019
	EUR	EUR
Stand liquide middelen per 1 januari	4.971.116	5.501.336
1.7 Mutatie liquide middelen	2.784.662	-530.220
Stand liquide middelen per 31 december	7.755.778	4.971.116

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, volwasseneneducatie 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 en ROCV.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, evenals deelnemingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

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

Ten opzichte van 2019 zijn de afschrijvingstermijnen van gebouwen verlengd van 30 naar 40 jaar per 1 september 2020. De afschrijvingstermijn van aanpassingen gebouwen varieerde in 2019 van 10 tot 15 jaar, per 1 september is de afschrijvingstermijn van 'aanpassingen gebouwen' standaard 15 jaar. De wijziging in de afschrijvingstermijnen zijn prospectief verwerkt.

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 de balansdatum worden verwacht.

Op de gebouwen wordt de componentenmethode toegepast. Deze componentenmethode gaat ervan 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, vanaf 1 september 40 jaar
- Dakbedekking	15 jaar
- W-installaties en E-installaties	15 jaar
- Terreinaanpassingen	15 jaar
- Schilderwerk	10 jaar
- Aanpassingen gebouwen	10 / 15 jaar, vanaf 1 september 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 het 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 het 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 risicodragers. De verplichtingen voor de toekomst op basis van de huidige uitkeringen zijn als voorziening wachtgeld opgenomen. Voor langdurig ziekten 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 zich een gesubsidieerd exploitatietekort 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 2020						
Aanschafprijs	48.276.786	-265.000	-	18.343.753	140.566	66.496.105
Cumulatieve afschrijvingen en waardevermindering	27.719.876	-143.542	-	14.378.535	104.930	42.059.799
Boekwaarde	20.556.910	-121.458	-	3.965.218	35.636	24.436.306
Mutaties						
Investeringen	350.062	-	-	533.144	-	883.206
Desinvesteringen	143.646	-	-	-	-	143.646
Ingebruikname	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	1.488.001	-26.500	-	1.313.684	17.535	2.792.720
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Totaal mutaties	-1.281.585	26.500	-	-780.540	-17.535	-2.053.160
Stand per 31 december 2020						
Aanschafprijs	48.483.202	-265.000	-	18.876.897	140.566	67.235.666
Cumulatieve afschrijvingen en waardevermindering	29.207.877	-170.042	-	15.692.219	122.465	44.852.520
Boekwaarde	19.275.325	-94.958	-	3.184.678	18.101	22.383.146

Overzicht WOZ- en verzekerde waarde

Gebouw	WOZ-waarde 2020	Verzekerde waarde 2020
Muntelaar 10 Veghel	12.223.000	33.167.547
Euterpeaan 100 Oss	9.411.000	22.674.541
Jan van Cuijkstraat 52 Cuijk	3.540.000	5.246.502
Jan van Cuijkstraat perceel C 2995 Cuijk	462.000	0
	25.636.000	61.088.590

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2020	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvest. en afgeloste leningen	Waarde-verandering	Boekwaarde 31 december 2020	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	578.069	-	49.197	-	528.872	-	528.872
Totaal financiële vaste activa	694.319	-	49.197	116.250	528.872	-	528.872

1.5 Vorderingen

	31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
	EUR	EUR
1.5.1	358.533	746.018
1.5.5	1.018.755	1.302.442
1.5.6	69.420	118.753
	388.374	338.814
	6.501	19.493
	470.689	216.997
	192.320	394.814
1.5.8	1.057.885	970.118
1.5.9	-480.000	-327.000
Totaal overige vorderingen	2.024.592	2.810.331

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
	EUR	EUR
1.7.1	7.752.605	4.969.691
1.7.2	3.173	1.425
1.7.3	-	-
Totaal liquide middelen	7.755.778	4.971.116

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

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2020
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1				
Algemene reserve				
Algemene reserve	15.812.224	-958.652		14.853.571
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"	85.478	63		85.540
Bestemmingsreserve private activiteiten	550.315			550.315
Totaal eigen vermogen	17.140.000	-958.590	-	16.181.410

2.3 Voorzieningen

	Stand per 1 januari 2020	Dotaties	Ont- trekkingen	Vrijval	Stand per 31 december 2020	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.3.1 Personeelsvoorzieningen							
Voorziening spaaruren	24.991				24.991		24.991
Voorziening jubileumuitkering	410.868	59.920	16.501	25.846	428.441	17.333	411.108
Voorziening wachtgeld	849.909	1.444.301	311.453		1.982.757	400.864	1.581.893
Voorziening langdurig zieken	66.976	17.436	22.583	43.621	18.208	18.208	-
Voorziening personeel	-	56.506			56.506	56.506	-0
Voorziening seniorenverlof	492.959	246.095	122.552	25.398	591.104	165.843	425.261
Deelneming ROCV De Leijgraaf BV	95.534	314			95.848		95.848
Totaal voorzieningen	1.941.237	1.824.572	473.089	94.865	3.197.855	658.754	2.539.100

2.4 Langlopende schulden

		1 januari	leningen	Aflossingen	31 december	deel	deel	deel
		2020	2020	2020	2020	<1 jaar	>1 jaar	>5 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.3	Kredietinstellingen							
	ING bank 66.28.89.827	1,61%	1.713.020	1.713.020	-	-	-	-
	ING bank 80.00.20.928	1,10%	1.713.020	1.713.020	-	-	-	-
	BNG 40.104514	1,80%	3.333.333	3.333.333	-	-	-	-
	Schatkistbankieren	0,10%	-	6.240.000	6.240.000	208.000	832.000	5.200.000
	Totaal langlopende schulden		6.759.373	6.759.373	6.240.000	208.000	832.000	5.200.000

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 2020 bedraagt € 6.240.000. Hiervan vervalt 208.000 in 2021. Dit gedeelte is opgenomen bij de kortlopende schulden. Het overige deel van € 6.032.000 is opgenomen bij de langlopende schulden.

Medio december 2020 zijn de leningen bij ING en BNG afgelost en is er nieuwe lening afgesloten in de vorm van Schatkistbankieren. Alle vergoedingen (boetes) voor het vervroegd aflossen van deze leningen zijn verwerkt in het resultaat.

Door aflossing van de leningen van de ING en BNG is de borgstelling door Stichting Waarborgfonds MBO niet meer nodig. De privaatieve last van het Waarborgfonds MBO is daarom in 2020 opgeheven.

Er is onder de titel 'Schatkistbankieren' een nieuwe lening afgesloten van € 6.240.000 bij het ministerie van financiën. Het Ministerie van Financiën heeft een hypotheek gevestigd op het pand in Oss, bekend onder Sectie E nummer 7717, als onderpand voor de verstrekte lening en kredietfaciliteit.

2.5 Kortlopende schulden

	31 - 12 - 2020		31 - 12 - 2019	
	EUR		EUR	
2.5.1	Kredietinstellingen			
	Kortlopend deel langlopende lening	208.000	208.000	575.069
2.5.3	Crediteuren			
	Crediteuren	1.274.443	1.274.443	1.423.436
2.5.6	Belastingen en premies sociale verzekeringen			
	Omzetbelasting	8.784		20.252
	Loonheffing	1.039.297		1.149.816
	Premies sociale verzekeringen	410.141	1.458.222	393.538
2.5.7	Schulden inzake pensioenen		439.184	448.542
2.5.8	Overige kortlopende schulden		750	1.680
2.5.9	Overlopende passiva			
	Vakantiegeld	1.051.174		1.094.973
	Te verrekenen geoormerkte subsidies OCW	-		-
	Nog te besteden geoormerkte subsidies OCW	910.213		568.097
	Nog te besteden niet geoormerkte subsidies OCW	86.599		12.953
	Onderhanden werk projecten	1.049.599		826.704
	Overige nog te betalen bedragen	904.965		1.232.993
	Totaal kortlopende schulden		4.002.551	3.735.719
			7.383.151	7.748.053

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

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	huurverplichting				
	einddatum	huurbedrag	tot einde		
	contract	2020	contract	< 1 jr	> 1 jr < 5 jr
Gasstraat Oost Oss	31-7-2024	94.979	371.150	103.577	267.573
Talentencampus Oss	14-7-2030	464.941	4.455.689	464.941	1.859.766
Zwaanstraat 7J Cuijk	31-7-2021	45.027	27.008	27.008	0
Parkeerplaats VMU	31-7-2025	2.500	12.500	2.500	10.000
Sporthof TCO	30-9-2031	105.633	1.433.927	133.389	533.554
Noordkade Veghel	13-11-2022	7.236	24.103	12.912	11.191
Beversestraat 20 Cuijk	30-6-2028	167.944	1.259.580	167.944	671.776
Udenseweg Uden	30-7-2021	41.308	21.842	21.842	0
Muntelaar 11 Veghel	31-8-2029	92.803	804.292	92.803	371.212

Inkoopverplichtingen

ROC de Leijgraaf heeft via Europese aanbestedingen inkoopcontracten voor langere tijd afgesloten. De inkoopverplichtingen zijn:

Leverancier	Inkoopverplichting				
	einddatum	Inkoopbedrag	tot einde		
	contract	2020	contract	< 1 jr	> 1 jr < 5 jr
Eneco	31-12-2021	336.600	336.600	336.600	0
Vending@work	19-3-2022	26.000	31.556	26.000	5.556
Konika Minolta	31-1-2024	87.300	182.015	87.300	94.715
Facilicom Solutions	30-6-2024	0	400.500	66.750	333.750
Strukton	30-6-2021	170.300	85.150	85.150	0
IBN	31-12-2021	392.000	392.000	392.000	0
Asito	31-12-2021	25.000	25.000	25.000	0
Allianz	31-12-2022	37.200	74.400	37.200	37.200
Loyalis	31-12-2022	220.600	441.200	220.600	220.600
Deloitte	30-9-2022	93.200	163.100	93.200	69.900
ADP	23-2-2023	62.400	134.032	62.400	71.632
Education online	31-5-2022	197.000	279.083	197.000	82.083
Advitree	30-11-2023	84.200	245.583	84.200	161.383
Vancis	28-2-2021	199.200	33.200	33.200	0
Voips	2-3-2023	110.000	238.384	110.000	128.384
Eurofiber	31-12-2024	94.000	376.000	94.000	

Rechtszaak arbeidsrechtelijke procedure

Er loopt een rechtszaak van een oud-werknemer waarin, voor het ontbinden van het arbeidscontract, een vergoeding van € 100.000 geclaimd wordt. De transitievergoeding in deze zaak is € 20.000. Naar mening van De Leijgraaf is de claim buitenproportioneel hoog. De rechtszaak loopt nog in 2021. Er kan geen betrouwbare schatting gemaakt worden van een eventuele financiële uitstroom.

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. De rechtszaak loopt nog in 2021. Er kan geen betrouwbare schatting gemaakt worden van een eventuele financiële uitstroom.

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

3.1 (Rijks)bijdragen OCenW

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.1.1 (Normatieve) rijksbijdrage OCW	36.451.985	35.343.755	36.714.576
3.1.2 Overige subsidies OCenW	5.457.475	5.110.038	5.492.709
Totaal (Rijks)bijdragen OCenW	41.909.460	40.453.793	42.207.285

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	183.537	150.000	164.820
3.2.2 Overige	706.421	709.281	944.021
Totaal overige overheidsbijdragen en subsidies	889.958	859.281	1.108.841

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	2019	Begroting 2019	2019
	EUR	EUR	EUR
3.3.1 Cursusgelden	1.000.341	950.000	463.868
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	1.000.341	950.000	463.868

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.4.1 Opbrengst werk in opdracht van derden			
Contractonderwijs employability T&S	511.793	601.000	597.606
Contractonderwijs employability E&B	148.923	207.000	180.731
Contractonderwijs employability M&M	207.268	105.000	229.210
Contractonderwijs employability LBC	202.763	187.000	47.333
Contractonderwijs employability overige			-
Totaal contractonderwijs employability	1.070.747	1.100.000	1.054.880
Inburgering	650.513	640.000	869.004
3.4.3 Overige	750.152	544.200	1.022.238
Totaal baten werk in opdracht van derden	2.471.411	2.284.200	2.946.122

3.5 Overige baten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.5.1 Deelnemersbijdragen	94.168	533.100	248.357
3.5.4 Verhuur onroerende zaken	201.340	191.762	207.084
3.5.5 Detachering personeel	304.503	246.300	357.798
3.5.8 Overige	777.727	509.412	613.739
Totaal overige baten	1.377.738	1.480.574	1.426.978

4.1 Personele lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
Brutolonen en salarissen	25.886.974	26.124.052	26.446.739
Sociale lasten	3.616.466	3.829.786	3.645.733
Pensioenpremies	3.895.192	4.454.151	4.017.641
4.1.1 Lonen en salarissen	33.398.632	34.407.989	34.110.113
Mutatie personele voorzieningen	1.256.305	-107.000	137.274
Personeel niet in loondienst	2.272.112	732.500	3.212.680
Overig	708.591	2.067.485	907.437
4.1.2 Overige personele lasten	4.237.008	2.692.985	4.257.391
4.1.3 Af: uitkeringen	49.370	50.000	-35.737
Totaal personele lasten	37.685.010	37.150.974	38.331.768

Gedurende het jaar 2020 had De Leijgraaf gemiddeld 410 fte in dienst. In 2019 was dit 437 fte. De afname wordt veroorzaakt doordat de formatie in lijn gebracht is met de omvang van de organisatie. Die omvang is grotendeels gebaseerd op het aantal studenten, dat de afgelopen jaren is afgenomen. Dit heeft in 2020 geleid tot een reorganisatie. Dit heeft een daling in de loonkosten veroorzaakt. Hier tegenover staat een stijging in de loonkosten door de cao aanpassing in 2020. In de loonkosten zijn ook de vrijwillige vertrekregelingen meegenomen die betaald zijn aan personeel dat, vanwege reorganisatie, gekozen heeft voor deze regeling.

Er zijn geen medewerkers buiten Nederland werkzaam geweest.

4.2 Afschrijvingen

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.2.2.1 Gebouwen	1.488.001	2.061.218	2.248.850
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	1.313.684	1.233.707	1.490.201
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	17.534	26.417	38.633
4.2.2.4 Investeringssubsidies	-26.500	-	-26.500
4.2.2.5 Financiële vaste activa	49.197	49.197	49.198
Totaal afschrijvingen	2.841.916	3.370.539	3.800.382

4.3 Huisvestingslasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.3.1 Huur	1.080.686	1.202.548	1.227.347
4.3.2 Verzekeringen	65.622	54.000	46.133
4.3.3 Onderhoud	298.882	401.720	239.418
4.3.4 Energie en water	460.793	516.325	469.755
4.3.5 Schoonmaakkosten	550.942	695.189	664.988
4.3.6 Heffingen	165.087	141.000	171.887
4.3.7 Overige	42.820	32.100	40.052
Totaal huisvestingslasten	2.664.833	3.042.882	2.859.580

4.4 Overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.4.1 Administratie en beheerslasten	1.772.233	1.824.723	1.832.501
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.786.666	1.798.316	2.024.140
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	273.836	-	126.000
4.4.4 Overige	1.225.160	1.775.876	2.249.757
Totaal overige lasten	5.057.895	5.398.915	6.232.399

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

	2020	2019
	EUR	EUR
Controle van de jaarrekening	80.465	67.518
Andere controlewerkzaamheden	8.440	12.372
Fiscale advisering	1.932	1.210
Andere niet controlediensten		
	<u>90.837</u>	<u>81.100</u>

5 Financiële baten en lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	-	-	54
5.3 Waardeverandering FVA	-	-	-
5.5 Rentelasten	150.601	235.000	183.130
Saldo financiële baten en lasten	<u>150.601</u>	<u>235.000</u>	<u>183.184</u>

A.5 Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire Zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020	Resultaat 2018	Art. 2:403 BW ja/nee	Deelname percentage	Consolidatie
				EUR	EUR		%	
ROCV De Leijgraaf BV	BV	Veghel	4	-95.847	-312	nee	100	ja

ROCV De Leijgraaf is 100% aandeelhouder van ROCV De Leijgraaf BV.

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

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

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

De WNT is van toepassing op Stichting ROC De Leijgraaf. Het voor Stichting ROC De Leijgraaf toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 170.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse E, complexiteitspunten (totaal: 14) per criterium: driejaarsgemiddelde totale baten (6), driejaarsgemiddelde aantal bekostigde studenten (3) en gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5)).

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 2020

College van Bestuur	Functie	Aanvang en einde functie in 2020	Omvang dienstverband (als deeltijdfactor of in fte)	Dienstbetrekking	Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	Beloningen betaalbaar op termijn	Subtotaal	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	Bezoldiging	Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Toelichting op de vordering wegens onverschuldigd bedrag
					EUR	EUR	EUR	EUR		EUR		
Dhr. P.T.W.H.M. van Summeren	voorzitter	01/01 - 31/12	1,0	ja	147.245	20.760	168.005	170.000	n.v.t.	168.005	n.v.t.	n.v.t.

Raad van Toezicht	Functie	Aanvang en einde functie in 2020	Omvang dienstverband (als deeltijdfactor of in fte)	Dienstbetrekking	Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	Beloningen betaalbaar op termijn	Subtotaal	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	Bezoldiging	Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Toelichting op de vordering wegens onverschuldigd bedrag
					EUR	EUR	EUR	EUR		EUR		
Dhr. H.M.H. Windmuller	voorzitter	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	10.000	-	10.000	25.500	n.v.t.	10.000	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. F.H. van de Werfhorst	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	17.000	n.v.t.	8.000	n.v.t.	n.v.t.
Mevr. M.T.J. Ferrari	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	17.000	n.v.t.	8.000	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. A. Hofman	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	17.000	n.v.t.	8.000	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. N. van den Boer	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	17.000	n.v.t.	8.000	n.v.t.	n.v.t.
Mevr. M.J.F. Deutekom	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	17.000	n.v.t.	8.000	n.v.t.	n.v.t.

WNT 2019

College van Bestuur	Functie	Aanvang en einde functie in 2019	Omvang dienstverband (als deeltijdfactor of in fte)	Dienstbetrekking	Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	Beloningen betaalbaar op termijn	Subtotaal	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Bezoldiging
					EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Dhr. P.T.W.H.M. van Summeren	voorzitter	01/01 - 31/12	1,0	ja	139.637	20.089	159.726	164.000	159.726

Raad van Toezicht	Functie	Aanvang en einde functie in 2019	Omvang dienstverband (als deeltijdfactor of in fte)	Dienstbetrekking	Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	Beloningen betaalbaar op termijn	Subtotaal	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Bezoldiging
					EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Dhr. H.M.H. Windmuller	voorzitter	08/04 - 31/12	n.v.t.	nee	7.500	-	7.500	18.062	7.500
Dhr. J.L.M.G. Claassen	voorzitter	01/01 - 07/04	n.v.t.	nee	3.333	-	3.333	6.538	3.333
Dhr. F.H. van de Werfhorst	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	16.400	8.000
Mevr. M.T.J. Ferrari	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	16.400	8.000
Dhr. A. Hofman	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	16.400	8.000
Dhr. N. van den Boer	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	16.400	8.000
Mevr. M.J.F. Deutekom	lid	01/01 - 31/12	n.v.t.	nee	8.000	-	8.000	16.400	8.000

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 2020 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar jaarloon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen. Er zijn in 2020 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	Beschikking	Restant 2019	Beschikking 2020	Budget 2020	Realisatie omzet 2020	Ontvangen	Saldo 2020
Oss	43169/6481090	7.002	80.340	87.342	93.216	100.218	7.002
Meijerijstad	43169/6481180	7.635	59.880	67.515	54.711	54.711	
Bernheze	6403060/4438004		34.200	34.200	30.540	30.540	
Uden	D00191043		10.000	10.000	5.070	10.000	4.930
Totaal		14.637	184.420	199.057	183.537	195.469	11.932

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 2020 Stichting ROC de Leijgraaf

(voor resultaatbestemming)

1	Activa	31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	22.383.146	24.436.306
1.3	Financiële vaste activa	528.872	694.319
	Totaal vaste activa	22.912.018	25.130.625
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	6.181	5.988
1.5	Vorderingen	2.093.057	2.808.943
1.7	Liquide middelen	7.755.777	4.752.366
	Totaal vlottende activa	9.855.015	7.567.297
	Totaal activa	32.767.034	32.697.922
2	Passiva		
		31 - 12 - 2020	31 - 12 - 2019
		EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen	16.181.410	17.140.000
2.3	Voorzieningen	3.197.855	1.941.238
2.4	Langlopende schulden	6.032.000	6.184.305
2.5	Kortlopende schulden	7.355.768	7.432.380
	Totaal passiva	32.767.034	32.697.922

B.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 Stichting ROC de Leijgraaf

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCW	41.909.460	40.453.793	42.207.285
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	889.958	859.281	1.108.841
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	1.000.341	950.000	463.868
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.264.168	2.284.200	2.946.122
3.5 Overige baten	<u>1.377.738</u>	<u>1.480.574</u>	<u>1.411.988</u>
Totaal baten	47.441.665	46.027.848	48.138.104
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	37.685.010	37.150.974	38.331.768
4.2 Afschrijvingen	2.841.916	3.370.539	3.769.682
4.3 Huisvestingslasten	2.664.833	3.042.882	2.859.519
4.4 Overige lasten	<u>5.057.751</u>	<u>5.398.915</u>	<u>6.216.055</u>
Totaal lasten	48.249.510	48.963.310	51.177.025
Saldo baten en lasten	-807.843	-2.935.462	-3.038.921
5 Financiële baten en lasten	<u>-150.747</u>	<u>-235.000</u>	<u>-215.298</u>
	-150.747	-235.000	-215.298
Resultaat	-958.590	-3.170.462	-3.254.219

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 2020						
Aanschafprijs	48.276.786	-265.000	-	18.343.753	140.566	66.496.105
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	27.719.876	-143.542	-	14.378.535	104.930	42.059.799
Boekwaarde	20.556.910	-121.458	-	3.965.218	35.636	24.436.306
Mutaties						
Investeringen	350.062			533.144	-	883.206
Desinvesteringen	143.646		-			143.646
In gebruikname	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	1.488.001	-26.500	-	1.313.684	17.535	2.792.720
Afschrijvingen desinvesteringen						-
Totaal mutaties	-1.281.585	26.500	-	-780.540	-17.535	-2.053.160
Stand per 31 december 2020						
Aanschafprijs	48.483.202	-265.000	-	18.876.897	140.566	67.235.666
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	29.207.877	-170.042	-	15.692.219	122.465	44.852.520
Boekwaarde	19.275.325	-94.958	-	3.184.678	18.101	22.383.146

De investeringssubsidies hebben betrekking op de investeringen in de gebouwen.

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2020	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvest. en afgeloste leningen	Waarde-verandering	Boekwaarde 31 december 2020	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	578.069		49.197		528.872		528.872
Totaal financiële vaste activa	694.319	-	49.197	116.250	528.872	-	528.872

1.5 Vorderingen

	31 - 12 - 2020		31 - 12 - 2019	
	EUR		EUR	
1.5.1	Debiteuren	358.533		746.018
1.5.3	Groepsmaatschappijen	73.278		-
1.5.5	Deelnemers/cursisten	1.018.755		1.302.442
1.5.6	Overige overheden	69.420		118.753
	Vooruitbetaalde kosten	388.374	338.814	
	Verstreckte voorschotten	6.501	18.105	
	Onderhanden werk projecten	470.689	216.997	
	Overige	187.507	394.814	
1.5.8	Overlopende activa	1.053.071		968.730
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-480.000		-327.000
	Totaal overige vorderingen	2.093.057		2.808.943

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 - 12 - 2020		31 - 12 - 2019	
	EUR		EUR	
1.7.1	Banken	7.752.605		4.750.941
1.7.2	Kasmiddelen	3.173		1.425
1.7.3	Deposito's	-		-
	Totaal liquide middelen	7.755.778		4.752.366

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

2.1 Eigen vermogen

	Stand per	Resultaat	Overige mutaties	Stand per
	1 januari			31 december
	2020	2020	EUR	EUR
2.1.1	Algemene reserve			
	Algemene reserve	15.812.224	-958.653	14.853.571
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"	85.478	63	85.540
	Bestemmingsreserve private activiteiten	550.315		550.315
	Totaal eigen vermogen	17.140.000	-958.590	16.181.410

2.3 Voorzieningen

	Stand per	Dotaties	Ont-	Vrijval	Stand per	Kortlopend	Langlopend
	1 januari		trekkingen		31 december	deel	deel
	2020	EUR	EUR	EUR	2020	<1 jaar	>1 jaar
2.3.1	Personeelsvoorzieningen						
	Voorziening spaaruren	24.991			24.991		24.991
	Voorziening jubileumuitkering	410.868	59.920	16.501	25.846	428.441	17.333
	Voorziening wachtgeld	849.909	1.444.301	311.453	25.846	1.982.757	400.864
	Voorziening langdurig zieken	66.976	17.436	22.583	43.621	18.208	18.208
	Voorziening personeel	-	56.506			56.506	56.506
	Voorziening seniorenverlof	492.959	246.095	122.552	25.398	591.104	165.843
2.3.3	Personele voorzieningen						
	Deelneming ROCV De Leijgraaf BV	95.534	314			95.848	95.848
	Deelneming Leijgraaf Glasvezel BV	-0				-0	-0
	Totaal voorzieningen	1.941.237	1.824.572	473.089	94.865	3.197.855	658.754

2.4 Langlopende schulden

	Rentevoet	Stand per	Aangegane		Stand per	Kortlopend	Langlopend	Langlopend
		1 januari	leningen	Aflossingen	31 december	deel	deel	deel
		2020	2020	2020	2020	<1 jaar	>1 jaar	>5 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
2.4.3 Kredietinstellingen								
ING bank 66.28.89.827	1,61%	1.713.020		1.713.020	-0	-		-0
ING bank 65.09.49.927	1,10%	1.713.020		1.713.020	0	-		0
BNG 40.104514	1,80%	3.333.333		3.333.333	0	-		0
Schatkistbankieren	0,10%		6.240.000	-	6.240.000	208.000	832.000	5.200.000
Totaal langlopende schulden		6.759.373	6.240.000	6.759.373	6.240.000	208.000	832.000	5.200.000

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 2020 bedraagt 6.240.000. Hiervan vervalt 208.000 in 2021. Dit gedeelte is opgenomen bij de kortlopende schulden. Het overige deel van 6.032.000 is opgenomen bij de langlopende schulden.

2.5 Kortlopende schulden

	31 - 12 - 2020		31 - 12 - 2019	
	EUR		EUR	
2.5.1 Kredietinstellingen				
Kortlopend deel langlopende lening	208.000		575.069	
		208.000		575.069
2.5.3 Crediteuren				
Crediteuren	1.260.342		1.410.599	
		1.260.342		1.410.599
2.5.5 Schulden aan groepsmaatschappijen				
Rekening-courant met ROCV en Glasvezel	-		78.093	
		-		78.093
2.5.6 Belastingen en premies sociale verzekeringen				
Omzetbelasting	8.784		20.252	
Loonheffing	1.034.275		1.027.932	
Premies sociale verzekeringen	407.418		353.875	
		1.450.477		1.402.059
2.5.7 Schulden inzake pensioenen		439.184		395.762
2.5.8 Overige kortlopende schulden		750		1.680
2.5.9 Overlopende passiva				
Vakantiegeld	1.051.175		993.409	
Te verrekenen geoordeelde subsidies OCV	-		-	
Nog te besteden geoordeelde subsidies OCV	910.213		568.097	
Nog te besteden niet geoordeelde subsidies OCV	86.599		12.953	
Te verrekenen WEB-gelden	-		-	
Onderhanden werk projecten	1.049.599		826.704	
Overige nog te betalen bedragen	899.428		1.167.956	
		3.997.015		3.569.119
Totaal kortlopende schulden		7.355.768		7.432.380

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

3.1 (Rijks)bijdragen OCenW

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.1.1 (Normatieve) rijksbijdrage OCenW	36.451.985	35.343.755	36.714.576
3.1.2 Overige subsidies OCenW	5.457.475	5.110.038	5.492.709
Totaal (Rijks)bijdragen OCenW	41.909.460	40.453.793	42.207.285

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	183.537	150.000	164.820
3.2.2 Overige	706.421	709.281	944.021
Totaal overige overheidsbijdragen en subsidies	889.958	859.281	1.108.841

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.3.1 Cursusgelden	1.000.341	950.000	463.868
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	1.000.341	950.000	463.868

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.4.1 Opbrengst werk in opdracht van derden			
Contractonderwijs employability T&S	511.793	601.000	597.606
Contractonderwijs employability E&B	148.923	207.000	180.731
Contractonderwijs employability M&M	207.268	105.000	229.210
Contractonderwijs employability LBC	202.763	187.000	47.333
Contractonderwijs employability overige			-
Totaal contractonderwijs employability	1.070.747	1.100.000	1.054.880
Inburgering	650.513	640.000	869.004
3.4.3 Overige	750.152	544.200	1.022.238
Totaal baten werk in opdracht van derden	2.471.411	2.284.200	2.946.122

3.5 Overige baten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
3.5.1 Deelnemersbijdragen	94.168	533.100	248.357
3.5.4 Verhuur onroerende zaken	201.340	191.762	192.094
3.5.5 Detachering personeel	304.503	246.300	357.798
3.5.8 Overige	777.727	509.412	613.739
Totaal overige baten	1.377.738	1.480.574	1.411.988

4.1 Personele lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
Brutolonen en salarissen	26.380.145	26.124.052	23.246.070
Sociale lasten	3.325.652	3.829.786	3.148.437
Pensioenpremies	3.692.835	4.454.151	3.565.471
4.1.1 Lonen en salarissen	33.398.632	34.407.989	29.959.978
Mutatie personele voorzieningen	1.256.305	-107.000	137.274
Personeel niet in loondienst	2.272.112	732.500	7.362.815
Overig	708.591	2.067.485	907.437
4.1.2 Overige personele lasten	4.237.008	2.692.985	8.407.526
4.1.3 Af: uitkeringen	49.370	50.000	-35.737
Totaal personele lasten	37.685.010	37.150.974	38.331.768

4.2 Afschrijvingen

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.2.2.1 Gebouwen	1.488.001	2.061.218	2.248.850
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	1.313.684	1.233.707	1.459.501
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	17.534	26.417	38.633
4.2.2.4 Investeringssubsidies	-26.500	-	-26.500
4.2.2.5 Financiële vaste activa	49.197	49.197	49.197
Totaal afschrijvingen	2.841.916	3.370.539	3.769.682

4.3 Huisvestingslasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.3.1 Huur	1.080.686	1.202.548	1.227.287
4.3.2 Verzekeringen	65.622	54.000	46.133
4.3.3 Onderhoud	298.882	401.720	239.418
4.3.4 Energie en water	460.793	516.325	469.755
4.3.5 Schoonmaakkosten	550.942	695.189	664.988
4.3.6 Heffingen	165.087	141.000	171.887
4.3.7 Overige	42.820	32.100	40.052
Totaal huisvestingslasten	2.664.833	3.042.882	2.859.519

4.4 Overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
4.4.1 Administratie en beheerslasten	1.772.086	1.824.723	1.937.445
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.786.666	1.798.316	1.927.051
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	273.836	-	126.000
4.4.4 Overige	1.225.163	1.775.876	2.225.559
Totaal overige lasten	5.057.751	5.398.915	6.216.055

5 Financiële baten en lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	-	-	54
5.2 Resultaat deelnemingen	313	-	32.114
5.5 Rentelasten	150.434	235.000	183.130
Saldo financiële baten en lasten	150.747	235.000	215.299

C.1 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo

Het College van Bestuur stelt voor om het negatieve resultaat van 958.590 euro als volgt te bestemmen:

Ten gunste van de bestemmingsreserve Jan 't Hart-fonds	63
Ten laste van de algemene reserve	<u>-958.652</u>
	<u><u>-958.590</u></u>

De resultaatbestemming is niet in de jaarrekening verwerkt.

C.2 Gebeurtenissen na balansdatum

In 2020 hebben de besturen van Koning Willem I College en De Leijgraaf aangekondigd een onderzoek te doen naar de haalbaarheid van een fusie. In maart hebben de Raden van Toezicht van de beide instellingen groen licht gegeven voor een fusie. De volgende stap is de fusietoets door het ministerie van OCW. Na aanvraag heeft de minister 26 weken de tijd om een besluit te nemen over het wel of niet doorgaan van de fusie.

De Leijgraaf ondervindt steeds meer druk vanwege de afnemende schaalgrootte op de exploitatie. Een substantieel deel van de kosten kan niet meebewegen met de schaalgrootte. Daarnaast staat de docent-studentratio onder druk door de grote hoeveelheid opleidingen en afnemende studentenaantallen. In het geval van een fusie zullen de overhead en de docent-studentratio weer ruim binnen de gewenste marges komen te liggen.

In maart 2021 is het Nationaal Programma Onderwijs gepresenteerd. Dit is een steunprogramma voor herstel en perspectief. Het ministerie van OCW stelt extra middelen beschikbaar die ingezet mogen worden voor het tegengaan van de negatieve effecten van de coronamaatregelen. Een indicatie voor De Leijgraaf is dat er voor 2021 € 2,1 mln. extra middelen beschikbaar zijn en voor 2022 € 1,8 mln. Het gaat om een tijdelijke maatregel en de gelden moeten in de betreffende jaren besteed worden.

DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Ondertekening

BIJLAGEN

Bijlage 1: studenten

	Bol	Bbl	ODT	Inburgering	NT2	C&T	TOTAAL
Regio Meijerijstad	1.285	1.018					2.303
Regio Oss	1.260	971	17	149	51	112	2.560
Regio Cuijk	328	52					380
TOTAAL 2020	2.873	2.041	17	149	51	112	5.243
Totaal 2019	3.057	2.238	0	162	31	78	5.640

Tabel 33 Aantal studenten op 1 oktober 2020

De volgende tabellen gaan alleen over studenten beroepsonderwijs (BOL en BBL))

	1 oktober 2020		1 oktober 2019	
	Bol	Bbl	Bol	Bbl
Mbo-1	5%	4%	7%	5%
Mbo-2	18%	20%	16%	21%
Mbo-3	16%	48%	16%	47%
Mbo-4	61%	28%	62%	27%

Tabel 34 Studenten per niveau en leerweg

	1 oktober 2020	
	Man	Vrouw
Bol	61%	39%
Bbl	56%	61%

Tabel 35 Studenten naar geslacht

	1 oktober 2020				1 oktober 2019			
	<18	18-22	23-29	30+	<18	18-22	23-29	30+
Bol	41%	53%	5%	1%	41%	56%	3%	0%
Bbl	13%	37%	22%	28%	10%	38%	23%	26%

Tabel 36 Studenten naar leeftijdscategorie en leerweg

Bijlage 2: medewerkers

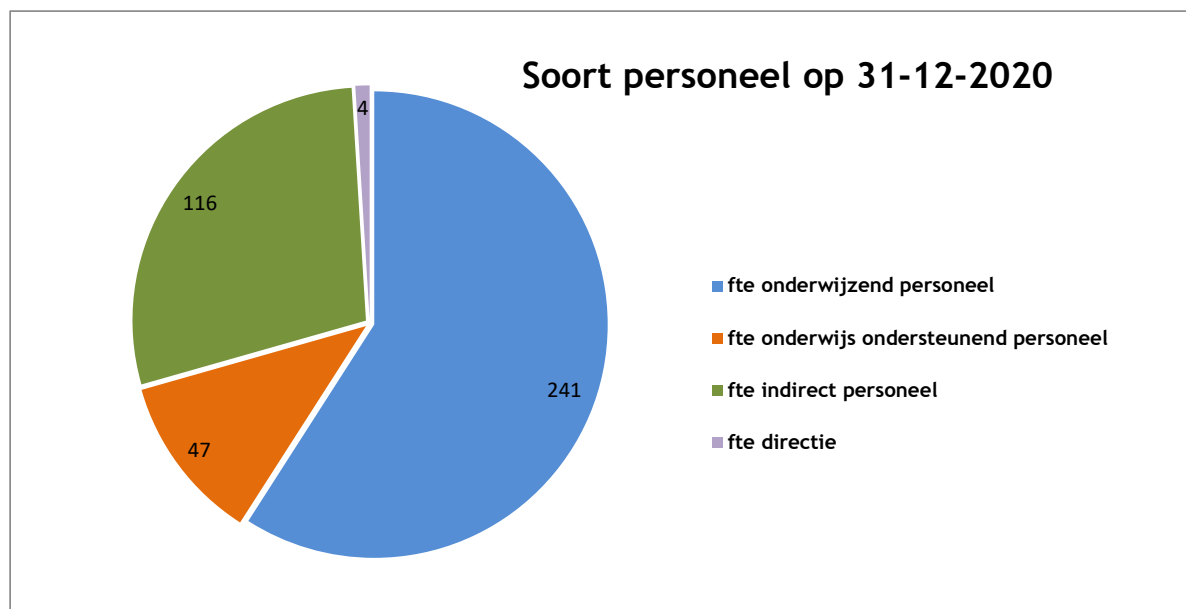
Voorziening wachtgeld

Het Centraal Planbureau heeft in 2015 een onderzoek naar langdurige werkloosheid afgerond²⁰. Een van de conclusies was:

"Langdurige werkloosheid verslechtert de arbeidsmarktkansen op twee manieren. Mensen verliezen hun vaardigheden (scarring) naarmate zij langer werkloos zijn. Bovendien zien werkgevers langdurige werkloosheid vaak als een signaal voor een relatief lage productiviteit (signalling). Door scarring en signalling daalt de baanvindkans naarmate de werkloosheid langer duurt."

Uit dit onderzoek blijkt de kans op werk na 12 maanden ongeveer 3% te zijn. Na twee jaar zakt de kans op werk naar minder dan 2%. Naast de duur van de werkloosheid zijn ook het opleidingsniveau en de motivatie belangrijke factoren. Uit hetzelfde onderzoek komt (zoals te verwachten) naar voren dat de meest kansrijke werklozen het eerste een baan vinden. De inschatting is daarom dat oud-werknemers die in of voor 2019 uit dienst gegaan zijn een minimale kans op werk hebben. Rekenkundig is dit afgerond naar 0%.

In 2020 is een aantal werknemers op non-actief gezet in afwachting van de definitieve datum van ontslag (februari 2021). Het gaat om kantinepersoneel en conciërge. Voor het grootste deel loopt het recht op wachtgeld begin 2023 af. Naar verwachting zullen eind 2021 de coronamaatregelen komen te vervallen en kan het 'normale' leven weer opgepakt worden in 2022. In 2021 zal de vraag naar horecapersoneel laag zijn. In 2022 zijn deze oud-werknemers al een jaar werkloos. De kans op werk wordt daarom ook ingeschat op nihil. Daarmee zijn de uitkeringen van alle oud-werknemers die gebruikmaken van de wachtgeldregeling voor 100% voorzien.



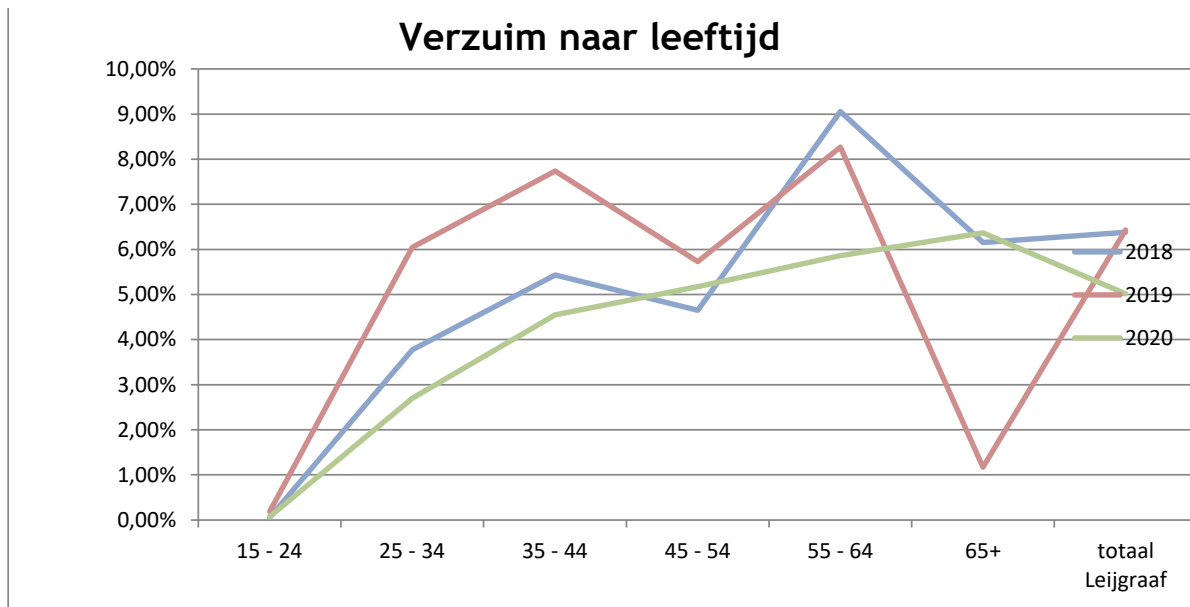
Figuur 2. Inzetbare fte's naar soort personeel.

²⁰ <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-policy-brief-2015-11-langdurige-werkloosheid-afwachten-en-hervormen.pdf>

	2018	2019	2020
Instroom in aantal medewerkers	87	71	67
Uitstroom in aantal medewerkers	148	97	98

Tabel 37 Instroom en uitstroom aantal medewerkers

Verzuim naar leeftijd



Figuur 3 Verzuim naar leeftijd

	2018	2019	2020
Aantal personeelsleden in verslagjaar in dienst	730	662	635
Aantal verzuimmeldingen in verslagjaar	671	556	409
Verzuimfrequentie is aantal meldingen / aantal personeelsleden	0,92	0,84	0,64
Gemiddelde verzuimduur in dagen	28,9	35,4	46,57
Ziekteverzuim	6,38%	6,43%	5,01%

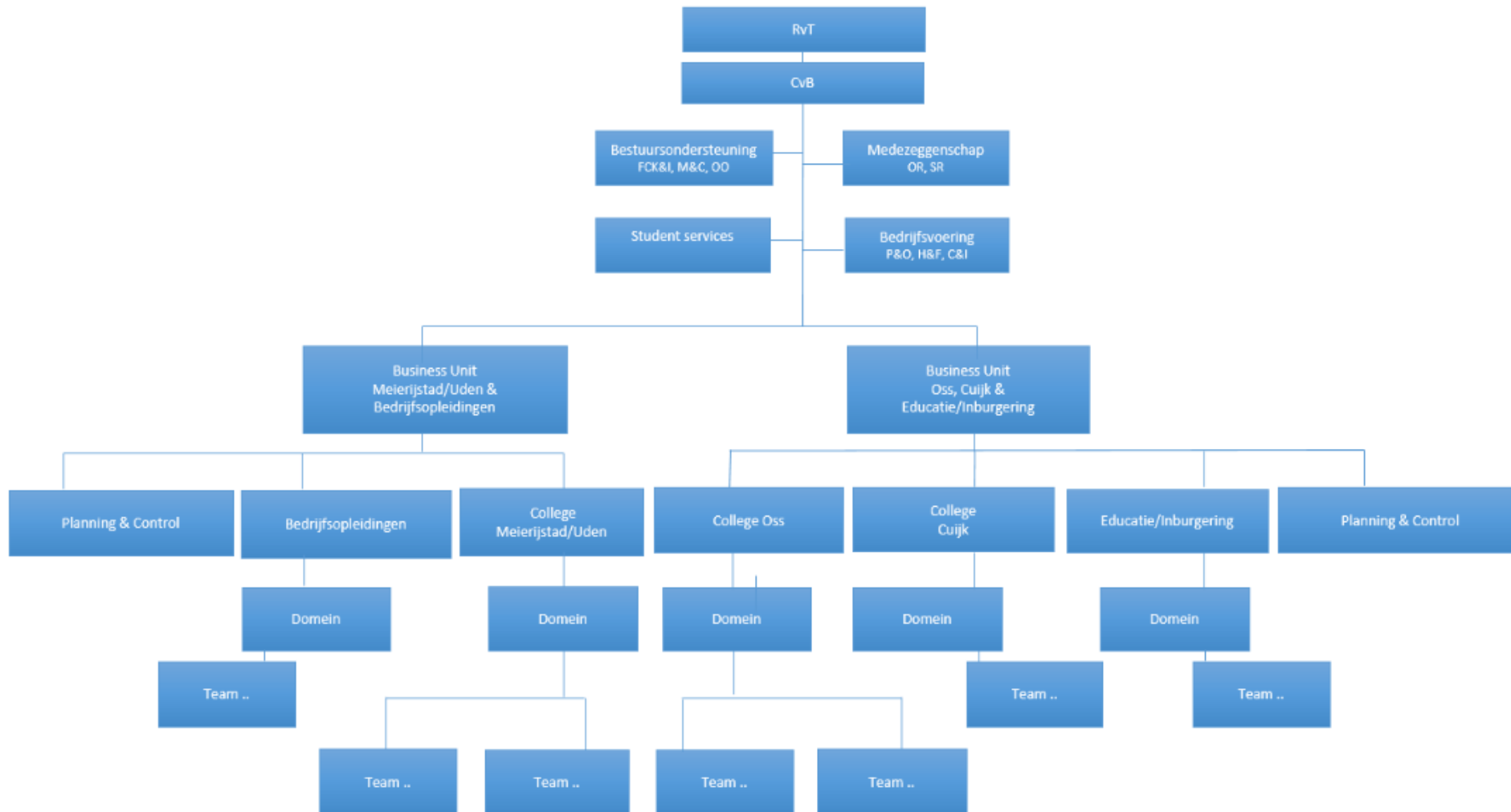
Tabel 38 Verzuimfrequentie

	WAS	Reductie	DOEL	Realisatie	
Financiën & Control	13,50	1,00	12,50	11,33	
Huisvesting & Facilitair (H&F)	38,05	12,78	27,16	29,80	Zie STS
LeijAcademie	2,33	0,80	1,53	1,30	
Informatievoorziening	13,10	1,00	12,10	11,73	
Marketing & Communicatie	4,29	0,81	3,48	3,47	
Onderwijs & Ontwikkeling	12,44	2,30	10,14	10,49	
Student Services (STS)	28,22	5,60	20,52	20,48	Zie H&F
Managementassistentie	2,75	0,45	2,30	2,30	
Secretariaat ondersteunende diensten	0,70	-0,70	1,40	1,04	
Secretariaat onderwijs	5,50	0,50	5,00	5,00	
Beleidsmedewerkers onderwijs	2,70	1,00	1,70	1,70	
BPV, Examenbureau, Studentenadministratie	25,27	3,67	21,80	21,80	
TOTAAL	148,85	29,21	119,63	120,80	

Tabel 39 Realisatie reorganisatie OPB 2020

In het reorganisatieplan is uitgegaan van een reductie van het OBP van 29,21 fte. Daarmee zou de totale formatie van de teams die in de reorganisatie vallen uitkomen op 119,63 fte. Eind december 2020 bedroeg de formatie van de stafdiensten 120,80 fte.

Bijlage 3: organogram



Bijlage 4: nevenfuncties CvB en RvT

Naam	Functie in RvT	Commissie	Expertise	(Neven)functies	Benoemd	Termijn	Aftredend / te herbenoemen
Hr. Ir. H.M.H. Windmüller	Voorzitter	Remuneratie	Ontwikkeling, Bouw en Huisvesting	Bestuurder Brabant Wonen Voorzitter van de Raad van Toezicht van RIBW Nijmegen & Rivierenland	April 2019	1e	April 2023
Mw. Drs. M. Ferrari	Lid	Audit	Voeding, Financiën en Bedrijfsvoering	CFO Hendrix Genetics BV	Oktober 2013	2e	Oktober 2021*
Mw. Drs. M.J.F. van Deutekom	Lid	Onderwijs en kwaliteit	Onderwijs (ontwikkeling) en kwaliteitszorg	Directeur-bestuurder Notre Dame des Anges Lid Raad van Toezicht NSO/CNA	December 2016	2e	Maart 2021*
Hr. Ir. A. Hofman	Lid	Onderwijs en kwaliteit	Manufacturing, Corporate Strategy	Executive Vice President Manufacturing ASML	Juni 2014	2e	Juni 2022*
Hr. Drs. N. van den Boer	Lid	Audit	Hospitality en Foodservice		December 2016	2e	December 2024*
H. Drs. van de Werfhorst	Lid	Onderwijs en kwaliteit + Remuneratie	Zorg en ondersteuning	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Surplus	Juni 2013	2e	Juni 2021*

Bijlage 5: tevredenheid medewerkers

De tevredenheid naar leeftijdscategorie

	De Leijgraaf	< 30 jaar	30-40 jaar	40-50 jaar	50-60 jaar	>60 jaar
Werkzaamheden	7,0	7,5	7,0	7,0	6,8	7,1
Organisatie	5,7	5,9	6,4	5,5	5,6	5,5
Ontwikkelmogelijkheden	5,7	6,0	5,9	5,6	5,3	6,1
Beloning	5,6	5,7	6,1	5,6	5,3	5,8
Voldoende tijd voor taken	5,1	5,7	5,3	4,8	4,8	5,6
Werkdruk (% goed)	43,9%					
Inzet om te verbeteren	8,3	7,9	8,4	8,3	8,4	7,9
Wil graag blijven werken	7,6	9,0	7,8	7,3	7,5	7,3
Aantal respondenten		14	48	70	125	69

Tabel 40 Uitslagen MTO 2020 naar leeftijd

Bijlage 6: 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 Onderwijsbegeleiding
E&B	Economie & Bedrijf	SCO-O	Servicecenter Onderwijsondersteuning
F&C	Finance & Control	T&S	Techniek & Samenleving
Fte	Fulltime 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 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

Bijlage 7: Kwaliteitsagenda monitor



In dit document is de voortgang van de kwaliteitsagenda in kaart gebracht voor de Midterm Review van juni 2021. De kaders van het kwaliteitsbeleid met de huidige stand van zaken staan in een tabel weergegeven. Ook staat per punt de status van de bewijslast zichtbaar door middel van een 'stoplicht'.



Figuur 4: Legenda status bewijslast

Groen betekent dat De Leijgraaf op schema ligt in het behalen van de doelstelling of deze behaald heeft. Oranje dat de doelstelling nog aandacht behoeft. Rood geeft aan dat het project gestopt is of achterloopt op schema.


1. Jongeren in een kwetsbare positie



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>1. Maatwerk in ondersteuning en onderwijs.</p> <p>Studenten komen steeds kwetsbaarder binnen in Entree en N2 en de behoefte aan begeleiding wordt groter, zowel bij het onderwijsdeel als bij het bpv-deel. Daarbij is de arbeidsmarkt voor N2 beperkt. Daarom is deze opleiding niet alleen gericht op begeleiding naar passend werk, maar ook op doorstroom voor alle studenten waarvoor dit mogelijk is. Voor een groot deel van deze studenten geldt dat zij extra begeleiding nodig hebben. De vsv-cijfers zijn de afgelopen jaren teruggelopen bij Entree en N2. Deze trend kan doorzetten wanneer we extra coaching inzetten. De VAVO studenten rekenen wij ook onder kwetsbare jongeren. Zij hebben veelal een reden waarom zij in het reguliere onderwijs zijn uitgevallen.</p>	<p>1.1 Vavo</p> <p>Een goede begeleiding van jongeren in een kwetsbare positie zorgt voor meer rust in klassen, minder ziekteverzuim, hogere tevredenheid docenten en leerlingen, minder uitval en een goede doorstroom binnen De Leijgraaf of naar de arbeidsmarkt.</p> <p>Resultaat: 2020 Inzetten maatwerk. Evalueren en bijstellen KPI : cijfer schoolexamen en CE stijgt met 0,05</p> <p>Resultaat: 2022 KPI: cijfer schoolexamen en CE is gestegen met 0,2 Inzetten maatwerk is geborgd in interne processen (PDCA).</p> <p>1.2 Extra coaching voor studenten van niveau 1 en 2+</p> <p>KPI: Relatie BPV verbeterd met 0,5 VSV daalt 1%</p> <ul style="list-style-type: none"> o Extra loopbaanbegeleiding is geborgd in interne processen (PDCA). o VSV in 2020 daalt met 0.5% 	<p>Vavo-gedifferentieerd maatwerk en loopbaanbegeleiding in de klas en in steunlessen.</p> <p>Bij Entree en niveau 2 werken in niveau groepen om betere passende begeleiding te geven.</p>	<p>Projectleider: Neske Schoonenberg</p> <p>Status: </p> <p>Projectleider: Ellen van Veenendaal</p> <p>Status: </p>	<p>Studiejaar 18/19 VMBO: SE gem: 5,95 CE gem: 5,63 HAVO: SE gem: 5,55 CE gem: 5,56</p> <p>Studiejaar 19/20 VMBO: SE gem: 6,3 HAVO: SE gem: 5,4 CE's hebben niet plaatsgevonden.</p> <p>Eerste helft 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Maatwerk is gerealiseerd. o Evaluatie heeft plaats gevonden o Loopbaanbegeleiding (LOB) voor alle studenten ingezet <p>Er is een uitgebreid LOB-programma geïntegreerd in het lesprogramma. Niet alleen voor de VMBO studenten, maar ook voor de Havisten. In 2019 / 2020 waren er in het VAVO: 25 Vmbo studenten en 52 Havisten.</p> <p>KPI: VSV Veghel: 19,7 (19/20) daling 1,5% Oss 19,4 (19/20) daling 3,1%</p> <p>KPI: Van 3 naar 5 contactmomenten KPI: Loopbaanbegeleiding gerealiseerd BPV-bedrijven contactmomenten opgenomen in onderwijsprogramma.</p>	<p>De Leijgraaf is gestopt met de Vavo-opleidingen wegens te weinig inschrijvingen.</p> <p>De kwaliteitsgelden die we bij vavo niet hebben ingezet zijn gebruikt bij Entree. Meer informatie bij punt 1.2. over de inzet van deze kwaliteitsgelden.</p>



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.2 Extra coaching voor studenten van niveau 1, 2 (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Relatie BPV-bedrijven is aantoonbaar opgenomen in het onderwijsprogramma voor alle studenten (niet geformuleerd als KPI). 			<p>Specifiek Entree Oss: afname van 27,4% in 2018 naar 19,4% in 2020 Veghel: afname van 25,2 in 2018 naar 18,6% in 2020</p> <p>Coachleerlijn met LOB gerealiseerd, positief pedagogisch klimaat verwerkt in de leerlijn. Om het leerklimaat te bevorderen wordt met studenten tijdens de individuele coachmomenten besproken hoe ze het fijn vinden om met elkaar om te gaan. Studenten voelen zo dat er actief geïnformeerd wordt naar een veilig leerklimaat.</p> <p>De student vindt het fijn om op eigen niveau te werken. De student gaat in eigen tempo naar het eindniveau. Er is een naadloze aansluiting van niveau 1 op niveau 2.</p> <p>Bedrijven waarderen dat de betrokkenheid groter is en dat zien we terug dat ondanks Corona de plaatsing voor studenten mogelijk is. Dit komt met name door de opgebouwde vertrouwensrelatie.</p> <p>Er is extra coaching voor Entree- en niveau 2 studenten gecreëerd in de coaching leidraad (5 i.p.v. 3 contactmomenten). De onderwijsmanager bevestigt steekproefsgewijs dat begeleidingsgesprekken plaatsvinden volgens afspraak. Casuïstiek is besproken bij de studentbespreking.</p> <p>Door het oormerken van de coachuren en BPV uren in de jaartaak van de docenten,</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.2 Extra coaching voor studenten van niveau 1, 2 (vervolg)</p>			<p>borgen we dat elke student zowel binnenschools als buitenschools begeleidingsmomenten heeft. De lijst van BPV-bedrijven is actueel gemaakt voor de opleidingen HZW, Facilitair, Sport en Recreatie.</p> <p>Contacten SBB zijn gelegd, om te komen tot uitbreiding van kwalitatief goede stagebedrijven.</p> <p>S-BB heeft een lijst van geaccrediteerde bedrijven. Voor mogelijke stageplekken in coronatijd. Er is extra ondersteuning vanuit school en S-BB voor de stagebegeleiding.</p> <p>VSV Veghel is afgenomen doordat er in toenemende mate individuele begeleiding gegeven is i.p.v. groepsbegeleiding.</p> <p>Ook de uitbreiding van contactmogelijkheden via MS Teams lijken een positief effect te hebben gehad.</p> <p>Contact via MS Teams is voor sommige studenten laagdrempeliger dan fysieke gesprekken, daarnaast is het beter organiseerbaar.</p>	
	<p>1.3 Entree en Niveau 2+</p> <p>Studenten van niveau 1 en 2+ zijn beter voorbereid op de beroepspraktijk.</p> <p>Resultaat: 2020 Inzetten extra loopbaanbegeleiding. Evalueren en bijstellen De relatie met BPV-bedrijven is verbeterd met een 0,25 cijfer. KPI: cijfer vsv daalt met 0,5%.</p>	<p>Loopbaanbegeleiding voor studenten van niveau 1 en 2 in de BPV (begeleiding, extra bezoeken, verslaglegging). Extra coaching voor studenten om uitval te voorkomen.</p>	<p>Projectleider: Helma Nelissen</p> <p>Status: </p>	<p>Entree Oss: BOL 130 studenten Veghel: BOL 50 studenten</p> <p>Niv2Plus Oss: 70 studenten Veghel: 80 studenten</p> <p>Evaluatie BPV-bedrijven gepland in voorjaar 2021. Werkgroep doorlopende leerlijn niveau 1-2 rekenen gerealiseerd.</p>	<p>Studenten konden niet/minder op stage en daardoor werd de evaluatie van de bpv moeilijker. Er is wel regelmatig overleg met BPV-bedrijven waar stagiaires wel terecht kunnen. Evaluatie BPV-bedrijven is verplaatst naar schooljaar 2021-2022.</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.3 Entree en Niveau 2 (vervolg)</p> <p>Resultaat: 2022 Inzetten extra loopbaanbegeleiding is geborgd in interne processen (PDCA). Relatie bpv bedrijven is verbeterd met cijfer 0,50 KPI: cijfer VSV is gedaald met 1%. Minder uitval leerlingen VAVO en studenten niveau 1 en 2+</p> <p>Resultaat: 2020 Inzetten extra begeleiding. Evalueren en bijstellen.</p> <p>Resultaat: 2022 Inzetten extra begeleiding is geborgd in interne processen(PDCA). KPI: zie hierboven.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ○ Conceptprogramma leerlijn schooljaar 2021 is uitgewerkt. ○ Rekenonderwijs wordt bij Entree in niveaugroepen aangeboden. 	
<p>2. Sluitende aanpak</p> <p>In de regio Noordoost-Brabant is vanuit AgriFood Capital een convenant opgesteld met ketenpartners ten behoeve van het voorkomen van voortijdig schoolverlaten en de aanpak voor jongeren in een kwetsbare positie. De looptijd van het convenant is tot eind december 2020. ROC de Leijgraaf heeft het interne beleid en de regionale samenwerking met ketenpartners vormgegeven vanuit de uitgangspunten uit dit convenant</p>	<p>1.4 Convenant Regionale uitwerking</p> <p>Alle jongeren in kwetsbare positie hebben een duurzame arbeidsplek, een passende dagbesteding en het aantal nieuwe vsv'ers is in het schooljaar 2019-2020 afgenomen ten opzichte van de voorgaande schooljaren.</p> <p>Resultaat: 2020 Uitvoering vormgeving intern beleid en samenwerking ketenpartners. Verduurzamen aanpakken/initiatieven. Plannen maken met regionale werkgroep voor aanpak na 2020.</p>	<p>Uitvoeren convenant regionale uitwerking en afstemming in werkgroep met ketenpartners.</p>	<p>Projectleider: Marloes van de Camp</p> <p>Status: </p>	<p>KPI: VSV Schooljaar 2018-2019: 5,74%. Schooljaar 2019-2020: 4,86%. Er is sprake van een daling.</p> <p>Verwachting komende periode: lichte stijging als gevolg van de Wet Vroegtijdige Aanmelding, toelatingsrecht mbo en door de krimp van de regio terwijl risicogroep voor uitval gelijk blijft (in absolute zin).</p> <p>Uitvoering huidige convenant in samenwerking met ketenpartners als volgens planning. Planvorming regionale werkgroep afgerond, nieuwe plannen worden in september ondertekend door</p>	<p>Door reorganisatie van OBP zijn afspraken over inzet STS nog niet Voorlopige cijfers 2019-2020 zijn nu (maart 2021) bekend. Momenteel wordt intern de analyse gemaakt per afdeling waardoor gericht acties ter verbetering kunnen worden ingezet.</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.4 Convenant Regionale uitwerking (vervolg)</p> <p>Resultaat: 2022 Nieuwe ambitie 2020-2024 wordt geformuleerd in 2020.</p>			<p>regio. Intern: afstemming met directeur STS verloopt moeizaam, afstemming met onderwijsmanagers en management team verloopt prima.</p> <p>Samenwerking met externe ketenpartners is ingericht en verloopt prima, wel vaak alleen via projectleider.</p> <p>Doorstroomcoördinatie vindt middels Intergrid plaats.</p> <p>Vanuit Student Services (STS) worden preventieve maatwerkgesprekken ingericht ter verbetering van doorstroom kwetsbare overstappers vanuit het vso en de koersklassen. De doorstroom coach wordt ingezet voor de begeleiding van kwetsbare overstappers.</p>	
	<p>1.5 Optimaliseren Doorstroom VO – MBO</p> <p>Overstap van alle studenten vo/vso/pro naar mbo is in beeld en risico-overstappers krijgen maatwerkbegeleiding voor, tijdens en na overstap. Preventieve gesprekken vinden plaats met vo om maatwerk te kunnen bieden bij instroom risico-overstappers.</p> <p>Resultaat: 2020 Doorstroomcoördinatie met Intergrid en inrichten maatwerkbesprekingen en -begeleiding.</p> <p>Resultaat: 2022 Werkwijze is geborgd in interne processen (PDCA).</p>	<p>Optimaliseren doorstroom vo-mbo in samenwerking met vo scholen regio 36b</p>	<p>Projectleider: Marloes van de Camp</p> <p>Status: </p>	<p>Doorstroomcoördinatie (Intergrid) vindt plaats.</p> <p>Vanuit Student Services (STS) worden preventieve maatwerkgesprekken ingericht ter verbetering van doorstroom kwetsbare overstappers vanuit het vso en de koersklassen. De doorstroom coach wordt ingezet voor de begeleiding van kwetsbare overstappers.</p>	<p>Overstap van alle studenten vo/vso/pro naar mbo is in beeld en risico-overstappers krijgen maatwerkbegeleiding voor, tijdens en na overstap. Preventieve gesprekken vinden plaats met vo om maatwerk te kunnen bieden bij instroom risico-overstappers.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.6 Inrichten doorlopende leerlijnen</p> <p>Optimale doorstroom van pro/vmbo naar Entree en niveau2+.</p> <p>Resultaat: 2020 Samenwerkingsmogelijkheden onderzoeken. Doorlopende leerlijnen inrichten</p> <p>Resultaat: 2022 Arrangementen/doorlopende leerlijnen inrichten en borgen in processen ROC de Leijgraaf en pro/vo-scholen</p>	<p>Inrichten doorlopende leerlijnen pro-Entree en vmbo-basis-niveau2+</p>	<p>Projectleider: Ellen van Veenendaal</p> <p>Status: </p>	<p>Deelname aan het programma: Veghel: 20/21 26 studenten Oss: 18 studenten</p> <p>Prognose Veghel 21/22: 35 studenten Oss: 29 studenten</p> <p>De doorlopende leerlijn Pro-Entree is van start.</p>	
	<p>1.7 Herpositioneren en kwaliteitsverbetering Route X</p> <p>Voorkomen uitval van studenten die niet meer weten of de opleiding bij hen past.</p> <p>Resultaat: 2020 Studenten (gemiddeld 110) volgen een loopbaantraject bij Route X. Er is een advies en plan van aanpak voor positionering en kwaliteitsverbetering. Monitoren in- en doorstroom studenten, aanpak evalueren en bijstellen. Coaching en bijscholing coaches.</p> <p>Resultaat: 2022 Studenten (gemiddeld 110) volgen een loopbaantraject bij Route X. Monitoren in- en doorstroom studenten, aanpak evalueren en bijstellen. Coaching en bijscholing coaches.</p>	<p>Herpositioneren en kwaliteitsverbetering Route X</p>	<p>Projectleider: Margo van Dijk</p> <p>Status: </p>	<p>KPI: 70 studenten 2019-2020. Er zijn beroepskeuzetesten die worden afgenomen.</p> <p>70 Studenten hebben een loopbaantraject bij Route X gevolgd. Route X heeft aan de voorkant van het proces keuzebegeleiding, de beroepskeuzetesten er bij gekregen. Dit betekent dat wij de beroepskeuzetesten afnemen en een loopbaantraject opstarten. Route X wordt beter gevonden/herkend door de coaches en in toenemende mate ingezet voor studenten.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.8 Inzet presentatie- en uitstroom- begeleiders</p> <p>Vroegsignalering verzuim en warme overdracht jongeren bij uitstroom naar arbeidsmarkt</p> <p>Resultaat: 2020 Presentie en uitstroombegeleider werkt samen met leerplicht en RMC. Er zijn 3 overlegmomenten gerealiseerd.</p> <p>Resultaat: 2022 Preventief samenwerken heeft geresulteerd in een regulier overleg waarin vroeg signalering van verzuim en warme overdracht naar de arbeidsmarkt wordt besproken. Studenten met hoger verzuim zijn eerder in beeld en bij uitstroom naar de arbeidsmarkt worden zij warm overgedragen.</p>	<p>Preventief samenwerken bij verzuim en warme overdracht (met Leerplicht en RMC-regio 36b) door inzet van een presentie- & uitstroombegeleider op alle niveaus.</p>	<p>Projectleider: Marloes van de Camp</p> <p>Status: </p>	<p>Er zijn vanaf oktober 2020 twee presentiebegeleiders en 3 uitstroombegeleiders actief. Kwaliteit/scholing uitstroombegeleiders wordt bewaakt.</p> <p>In een pilot is ervaring opgedaan met de gecombineerde functie Presentie- en uitstroombegeleider. Naar aanleiding van deze pilot is besloten hier niet mee verder te gaan maar de functie los te koppelen.</p>	<p>De werkzaamheden van de combi-functie zoals bedoeld blijken te ver uit elkaar te liggen, met name qua invulling en expertise. Daarom is besloten de functie weer los te koppelen. De pilot wordt geëvalueerd in het schooljaar 2021. De wensen van de stakeholders, met betrekking tot preventief samenwerken bij verzuim, worden hierbij opgehaald.</p>
	<p>1.9 Sluitende aanpak bij arbeids- toeleiding kwetsbare studenten</p> <p>Preventief samenwerken bij verzuim en warme overdracht (met Leerplicht en RMC-regio 36b) door inzet van een presentie- & uitstroombegeleider per Leijgraafregio</p> <p>Resultaat: 2020 Aanstellen begeleider. Coaching en scholen. Aanpak en functie evalueren en doorontwikkelen. Warme overdracht uitbreiden naar kwetsbare studenten van niveau 3 en niveau 4.</p>	<p>Sluitende aanpak bij arbeidstoeleiding kwetsbare studenten</p>	<p>Projectleider: Marloes van de Camp</p> <p>Status: </p>	<p>De uitstroombegeleiders (zie 1.8) richten zich ook op uitstromers van Niveau 3 en Niveau 4. De expert coacht docenten/coaches op dit thema.</p> <p>De Leijgraaf en gemeenten vinden zich steeds meer in de arbeidstoeleiding van studenten. Uitstroomoverleg vindt plaats en afspraken zijn gemaakt over preventieve begeleiding van kwetsbare studenten.</p> <p>Het uitstroomproces van ROC de Leijgraaf is in de pilot kwint geëvalueerd, hieruit bleek dat het proces voor Entree en ongediplomeerde niveau2+ goed is ingericht. De mogelijkheden voor monitoren gediplomeerden niveau2+ worden nog op landelijk niveau besproken</p>	<p>Zie afwijkingen 1.8. Het betreft dezelfde functie.</p> <p>Het onderzoek van Ingrado heeft niet plaats gevonden als gevolg van Corona.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.9 Sluitende aanpak bij arbeids- toeleiding kwetsbare studenten (vervolg)</p> <p>Resultaat: 2022 Verduurzamen en borgen functie. Coachen en scholen Professionalisering coaches/ docenten arbeidsmarktgericht begeleiden en opleiden</p> <p>Resultaat: 2020 Training on the job van docenten/coaches gereed.</p> <p>Resultaat: 2022 Training on the job van docenten/coaches is ingezet. Preventief samenwerken/overleg met gemeenten bij arbeidstoeleiding studenten Entree en niveau2+.</p> <p>Resultaat: 2020 Pilot arbeidstoeleiding: samenwerking met gemeenten tijdens de opleiding voor sollicitatievaardigheden, extra focus op werknemersvaardigheden en studentbesprekingen. Pilot evalueren, verbeteracties doorvoeren.</p> <p>Resultaat: 2022 Monitoren uitstroom studenten, aanpak evalueren en bijstellen. Aanpak ook implementeren voor studenten niveau 3 en niveau 4 die uitstromen naar werk.</p>			<p>(er wordt nog onderzocht waar verantwoordelijkheden dienen te liggen).</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>1.9 Sluitende aanpak bij arbeids- toeleiding kwetsbare studenten (vervolg)</p> <p>Onderzoeken mogelijkheden voor monitoren mbo-studenten niveau2+ na diplomering (pilot Kwint regio 36b), in samenwerking met gemeenten/RMC.</p> <p>Resultaat: 2020 Ingrado onderzoekt de stand van zaken en Leijgraaf formuleert verbeteracties. Verbeteracties doorvoeren.</p> <p>Resultaat: 2022 Monitoren of uitstroomproces correct wordt ingezet, evalueren en bijstellen.</p>				


2. Gelijke Kansen


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>1 Ontwikkeltempo Er zitten grote verschillen tussen ontwikkeltempo van studenten in niveau 2. Een deel kan sneller en beter doorstromen naar niveau 3 of de arbeidsmarkt wanneer zij gebruik kunnen maken van een intensieve leerlijn.</p>	<p>2.1 Doorlopende leerlijnen Concept niveau2+: intensieve leerlijn.</p> <p>Hieronder plaatsen wij: concept niveau2+: intensieve leerlijn</p> <p>Resultaat: 2020 De niveau2+ opleiding is ontwikkeld en start 2020-2021 in reguliere en intensieve lijn.</p> <p>Resultaat: 2022 Een regionaal georiënteerde opleiding niveau2+ in een reguliere en intensieve variant die leerlingen kansrijker maakt in doorstroom naar niveau 3/4 of op de arbeidsmarkt.</p> <p>KPI: tevredenheid bedrijfsleven stijgt met 0,2% per jaar.</p>	<p>Doorlopende leerlijnen</p>	<p>Projectleider: Ellen van Veenendaal</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kwaliteitskaart o SharePoint 	<p>KPI: Aantal studenten in de intensive lijn: Oss Cuijk : 40 Meijerijstad: 20 In juli 2020 is er 60% doorgestroomd naar niveau 3 op De Leijgraaf.</p> <p>In samenwerking met bedrijven in de regio is de intensieve leerlijn afgestemd op de behoefte van de bedrijven en de studenten. Hierdoor blijven studenten behouden voor de regio. In 2020 is gestart met een opleidingstraject horeca. Dit traject wordt vormgegeven door een samengesteld team (VO/MBO). Tevens is de verkenning opgestart voor een doorlopende leerlijn autotechniek & zorg en welzijn. In 2021 zal de haalbaarheid daarvan bepaald worden.</p> <p>Gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Intensieve lijn Helpende Zorg en Welzijn (HZW), eerste groep diplomeert in juni 2020. 100% is geslaagd). o Veghel (Cohort 2020) gestart. o Intensieve variant Opleidingen Administratieve Beroepen/Verkoop is in voorbereiding. o Intensieve lijn facilitair en helpende Oss is gerealiseerd op vraag van gemeenten in de regio. Met name 	<p>Als gevolg van Corona is besloten de invoering van de intensieve variant Opleidingen Administratieve Beroepen/Verkoop uit te stellen. Er heeft nog geen formele tevredenheidsmeting onder de BPV-bedrijven plaatsgevonden, wel is er intensief contact tussen de bedrijven en de opleiding.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
				<p>voor de doelgroep statushouders die een Entree-opleiding afgerond hebben. Het doel is deze kandidaten meer perspectief te bieden op de arbeidsmarkt.</p> <p>Doorstroomprogramma gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Entree Verkoop en Dienstverlening , 8 studenten hebben hieraan deelgenomen. o Versnelde instroom leerjaar 2 voor Pedagogisch Werker/ICT niveau3 is in voorbereiding kan 2021 gerealiseerd worden. In totaal 20 klassen bediend die over 4 sectoren gastlessen hebben gehad. <p>Docenten uit de vervolgopleiding hebben vanuit niveau 3 aan niveau2+ les gegeven. Een gastles ter kennismaking met de vervolgopleiding en voorlichting. Aanmeldingen voor interne doorstroom zijn goed in beeld.</p>	
<p>2. Instroming in niveau 3 Instroom in niveau 3 (uit 2) geeft vaak nog problemen; studenten worden niet toegelaten of vallen voortijdig uit. Een groot deel kiest een opleiding buiten ons ROC waardoor arbeidskrachten voor de eigen regio verloren gaan.</p>	<p>2.2 Instroming Niveau 3 Interne doorstroom van niveau 2 naar 3/4 Resultaat: 2020 Docenten CTR hebben docenten mbo meegenomen in de good practices van NT2-onderwijs. KPI: doorstroom van niveau 2 naar niveau 3/4 stijgt met 10% ten opzichte van de huidige situatie. Resultaat: 2022 Minimaal 60% van de niveau 2-studenten die doorstromen naar een niveau 3/4-opleiding die wij aanbieden maken de keuze voor</p>	<p>Doorlopende leerlijnen Instroomtraject vormgeven met schakelmodules. CTR inzetten met good practices. Professionaliseren docenten op lesgeven aan anderstaligen.</p>	<p>Projectleider: Helma Nelissen Ellen van Veenendaal Neske Schoonenberg</p> <p>Status: </p>	<p>KPI Aantal: 86 intern doorgestroomd van N2plus naar niveau 3. KPI 20% stijging gerealiseerd</p> <p>Lessen doorstroom opgenomen in onderwijsperiode 3 en 4 van leerjaar 2 in curriculum Niveau2Plus. 60% (van 140 studenten) Doorstroom van niveau2+ naar hogere niveaus, waarvan 65% binnen ons eigen ROC blijft. Dit is een groei ten opzichte van voorgaande jaren.</p> <p>Aantal: 86 intern doorgestroomd van N2plus naar niveau 3. KPI: 20% stijging gerealiseerd</p>	<p>Instroomtraject: nog niet volledig gerealiseerd. De schakelmodules zijn gerealiseerd, maar nog niet ingezet</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>2.2 Instroming Niveau 3 (vervolg) een interne doorstroom binnen ROC de Leijgraaf</p> <p>KPI: doorstroom niveau 2 naar niveau 3/4 is in totaal 20% gestegen.</p>			<p>Inzet centrum taal en rekenen NT2 docenten hebben in samenwerking met Leijacademie een workshop ontwikkeld voor docenten met als doel de NT2 studenten beter te bedienen in een klassensituatie en daarmee uitval te voorkomen.</p> <p>Professionaliseren docenten: Cursus al uitgevoerd op de locaties Oss/Veghel in niveau2+ en Entree.</p> <p>Teams van verschillende niveaus leren van elkaar hoe om te gaan met anderstaligen en werken actief samen op inhoud om de doorstroom te vergemakkelijken. Er zijn workshops in de klassen verzorgd om de werving positief te beïnvloeden.</p>	
<p>3. Taalachterstand anderstaligen Anderstaligen die instromen in het mbo hebben vaak nog een taalachterstand. Mbo-opleidingen zijn onvoldoende uitgerust om hierop en op de culturele verschillen in te spelen waardoor er minder instroom is dan mogelijk door deze doelgroep en de uitval is hoger.</p>	<p>2.3 Taal achterstand anderstaligen In- en doorstroom Internationale Schakel Klas-inburgering.</p> <p>Resultaat: 2020 Diplomarendement (monitoring etnische categorie) laat stijgende lijn zien.</p> <p>KPI: doorstroom stijgt met 20% ten opzichte van huidige situatie.</p> <p>Resultaat: 2022 Diplomarendement van anderstaligen wordt gelijk aan het gemiddelde diplomarendement van vergelijkbare groepen.</p>	<p>Doorlopende leerlijnen Ontwikkelen van instroomtraject vanuit ISK/inburgering en combitrajecten Entree/ISK-inburgering.</p>	<p>Projectleider: Helma Nelissen</p> <p>Status: </p>	<p>KPI: Diploma resultaat 74%</p> <p>Op schema wat betreft ondersteuning aan studenten zowel individueel als groepsverband.</p> <p>Combitraject Inburgering en Entree: door samenwerking kennisoverdracht gerealiseerd o.m. door opzetten en volgen workshops. In samenwerking met Student Services begeleiding studenten doelgroep verbeterd.</p> <p>Nieuw project tot stand gekomen. Gerealiseerd: Combitraject 2018 (inburgering/Entree), Uitgevoerd en gediplomeerd. Combi 2019 en 2020 lopend.</p>	<p>De geboden ondersteuning is nog niet geëvalueerd vanwege de stagnatie tijdens de begeleiding van NT2 studenten tijdens de lock-down.</p> <p>De mate waarin teams de NT2 student in de klas als 'probleem' ervaren en in welke hoek oplossingen/ ondersteuning is gewenst, is nog niet nader onderzocht. Dit staat op de planning voor voorjaar 2021.</p>



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	2.3 Taal achterstand anderstaligen (vervolg)			<p>Diverse kweekvijvers (inburgering/voortraject vaktaal en beroepsvaardigheden/Entree) gediplomeerd en lopend, logistiek, installatie en dienstverlening. Kweekvijver Entree/niveau2 dienstverlening helpende zorg en welzijn, uitgevoerd en gediplomeerd. Kweekvijver facilitair en helpende niveau 2 lopend. UAF schakelen naar niveau 3 en 4.</p> <p>Uit de zelfevaluaties is gebleken dat de collega's over onvoldoende tools beschikken om deze doelgroep goed te bedienen.</p> <p>Er zijn workshops ontwikkeld en gegeven bij Entree en niveau2+. Ook is er via allerlei kanalen informatie gedeeld over didactiek bij anderstaligen en is hulp aangeboden vanuit docenten NT2</p> <p>In combi traject Inburgering/ Entree is er samenwerking tussen de docenten uit de teams Volwassen en Entree. Hierdoor ontstaat een kennisoverdracht.</p> <p>In het kader van de leesbevordering en vermindering van taalachterstand is er bij het ISK in Uden een bibliotheek ingericht passende bij de doelgroep.</p> <p>Door een taalklas te creëren, die ondersteuning biedt voor de anderstalige MBO-student, is de samenwerking met MBO-teams en CTR verbeterd.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>4. Doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 Deze doorstroom is voor studenten nog een grote stap doordat de opleidingsprogramma's niet met elkaar verbonden zijn. Dit geeft onnodige uitstroom.</p>	<p>2.4 Doorstroom niv.1 naar niveau2 Doorlopende leerlijn van niveau 1 naar niveau 2</p> <p>Resultaat: 2020 KPI: doorstroom stijging gerealiseerd van 15%. KPI: vsv daalt met 10% per jaar (vier jaar op rij).</p> <p>Resultaat: 2022 KPI: aantal niveau2+-studenten is met 10% gestegen, vsv op niveau 1 daalt ten opzichte van het (landelijk niveau).</p>	<p>Doorlopende leerlijnen Warme overdracht van Entree naar niveau 2, ontwikkelen doorlopende leerlijn voor LOB en coaching van niveau 1 tot eind niveau 2+. Bij binnenkomst op Entree tussen- en einddoelstellingen met student bespreken en vastleggen</p>	<p>Projectleider: Helma Nelissen Ellen van Veenendaal Neske Schoonenberg</p> <p>Status: </p>	<p>KPI 60% stroomt door naar niveau2+. Aantal niveau2+ studenten: Vanuit Entree zijn er 120 studenten doorgestroomd naar niveau 2; Oss gestegen van 21 naar 75 studenten Veghel van 29 naar 45 studenten Voorgenomen stijging is gerealiseerd</p> <p>KPI: aantal studenten dat doorstroomt: Vanuit Entree zijn er 120 studenten doorgestroomd naar niveau 2; Oss gestegen van 21 naar 75 studenten Veghel van 29 naar 45 studenten Voorgenomen stijging is gerealiseerd</p> <p>Er ligt een doorlopende leerlijn voor Rekenen en Pedagogisch klimaat. Daarnaast vinden er afstemming overleggen plaats tussen de regisseurs Onderwijs Entree en niveau2+. 60% stroomt door naar niveau2+.</p> <p>Gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Regulier overleg regisseurs Entree en niveau2+ o Regulier overleg OM Entree en niveau2+ o Voorlichting door niveau 2+ bij Entree o Meeloopdagen, warme overdracht Pedagogisch klimaat en LOB leidraad opgesteld in afstemming tussen Entree en niveau2+. Beiden verweven in coaching protocol o Doorlopende leerlijn rekenen 	



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>5. Leerlijnen voor mensen in een kwetsbare situatie</p> <p>Er is in de regio veel vraag naar leerlijnen voor mensen in een kwetsbare situatie: statushouders.</p>	<p>2.5 Leerlijnen voor mensen in kwetsbare situatie.</p> <p>Doorlopende leerlijnen. Summerschool taal en rekenen</p> <p>Resultaat:2020 80 deelnemers in alle doorlopende leerlijnen</p> <p>Resultaat:2022 200 deelnemers in alle overkoepelende doorlopende leerlijnen.</p>	<p>Doorlopende leerlijnen</p> <p>Ontwikkelen en uitvoeren doorlopende leerlijn voor regiobewoners in kwetsbare positie. Inclusief summerschool om aan de taal en reken achterstand te werken</p>	<p>Projectleider: Helma Nelissen</p> <p>Status: </p>	<p>Gerealiseerd: Combitraject 2018 (inburgering/Entree), uitgevoerd en gediplomeerd.</p> <p>Aantal: 18/19: 20 studenten 19/20: 20 studenten 20/21: 40 studenten gestart. Combi 2019 en 2020 lopend. Diverse kweekvijvers (inburgering/voortraject vaktaal en beroepsvaardigheden/Entree) gediplomeerd en lopend, logistiek, installatie en dienstverlening. Kweekvijver Entree/niveau2+ dienstverlening helpende zorg en welzijn, uitgevoerd en gediplomeerd.</p> <p>Aantal: 18/19: 45 studenten 19/20: 30 studenten 20/21: 40 studenten gestart.</p> <p>Kweekvijver facilitair en helpende niveau 2 lopend.</p> <p>Resultaat: 20 studenten doorgestroomd in de kweekvijverprojecten van Entree naar niveau 2+.</p> <p>Door nauwe samenwerking met team Volwassenen en het aanbieden van workshops, is de expertise op NT2 gebied bij de Entree en niveau2+ teams verbeterd. Deze workshops zijn in 19/21 ontwikkeld en gegeven.</p>	<p>Summerschool is niet gerealiseerd door beperkingen (fysieke aanwezigheid) Corona.</p>



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>6. Burgerschap Momenteel geeft ieder team een eigen invulling aan burgerschap. Niet ieder team kiest voor een praktische component in het burgerschapsonderwijs.</p> <p>Zaken als het regelen van gastsprekers, het zoeken van passend en aansprekend lesmateriaal en het organiseren van excursies zijn tijdrovend en vragen veel van de individuele docent. Sommige activiteiten zijn te duur om voor een beperkte groep studenten in te zetten.</p>	<p>2.6 Activiteitenlijn Burgerschap Resultaat: 2020 Voor alle studenten uit leerjaar 1 vier maal per jaar: Vorbereiding burgerschapsdag Uitvoeren burgerschapsdag Evaluatie burgerschapsdag</p> <ul style="list-style-type: none"> o Studenten zijn tevreden over aanbod, inhoud en organisatie. o Docenten zijn tevreden over aanbod, inhoud, organisatie en hun belasting. o Gastsprekers zijn tevreden over de organisatie. <p>Resultaat: 2022 Programma bijstellen/actualiseren: Voor alle studenten leerjaar 1 en 2 vier maal per jaar: Vorbereiding burgerschapsdag Uitvoeren burgerschapsdag Evaluatie burgerschapsdag.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Studenten zijn tevreden over aanbod, inhoud en organisatie. o Docenten zijn tevreden over aanbod, inhoud, organisatie en hun belasting. o Gastsprekers zijn tevreden over de organisatie. 	<p>Er wordt een activiteitenlijn voor burgerschap ontwikkeld. Deze lijn wordt uitgevoerd in vijf burgerschapsdagen Tijdens deze dagen gaan studenten op een praktische manier aan de slag met de burgerschapsdimensies. Hierbij wordt nadrukkelijk de verbinding met de regio gezocht: studenten gaan op excursie, voeren projecten uit voor de gemeenschap, of krijgen les van gastsprekers uit de regio. Iedere student woont tijdens zijn of haar studie vijf burgerschapsdagen bij.</p> <p>Studenten zijn hierdoor op een praktische manier bezig met elk van de dimensies van burgerschap. Ze zijn tevreden over de inhoud en organisatie van de burgerschapsdagen. Er is voldoende capaciteit aan uren en financiële middelen om voor iedere student een kwalitatief aanbod op maat te maken.</p>	<p>Projectleider: Marc Verhagen</p> <p>Status: </p>	<p>Digitale burgerschapsdagen uitgevoerd v.a. oktober 2020.</p> <p>Uitgevoerde gastlessen online: Periode 1: 50 Periode 2: 82 Ingeplande studie activiteiten: Periode 1: 1326 Periode 2: 1654</p> <p><i>Schooljaar 19-20</i> Pilot 29 en 30 januari 2020 (Periode2) uitgevoerd en geëvalueerd op inhoud, organisatie en beleving. Studenten zijn (zeer) tevreden over het programma. De evaluaties zijn geborgd op onderwijsonline. Pilot periode 2-3 niet doorgegaan i.v.m. Corona. Werkgroep inhoud en projectleider organisatie aangesteld voor uitrol 20-21. Lesmateriaal BOL en BBL op 2 niveaus ontwikkeld.</p> <p><i>Schooljaar 20-21</i> Periode 1 op 3 en 5 november: 50 gastlessen volledig online vanwege Corona. 1.326 studenten ingedeeld.</p> <p>Studenten, gastsprekers en docenten (zeer) tevreden over eindresultaat. Studenten maakten hun keuze via het persoonlijk roostersysteem, waar ook de registratie vooraf van hun onderwijsactiviteiten plaatsvindt. In onderwijsonline is een registratieomgeving gebouwd om achteraf te kunnen vaststellen wie wat wanneer heeft gedaan en behaald.</p>	<p>Door Corona virus fysieke excursies niet mogelijk. Programma is omgezet naar volledig online. Werkgroep bleek niet van duurzame werking i.v.m. problematische personele bezetting. Roosterproblemen/problemen in contactmomenten als gevolg van Corona.</p>




Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	2.6 Activiteitenlijn Burgerschap (vervolg)			<p>Dit ter registratie t.b.v. latere diplomering.</p> <p>Kwalitatieve meting van de gastlessen gedaan gedurende de dagen met studenten (reacties via chat MS Teams), en achteraf met docenten. Door 10 docenten is via mail een schriftelijke evaluatie aangeleverd.</p> <p>Kwalitatieve meting van de gastlessen gedaan gedurende de dagen met studenten (reacties via chat MS Teams), en achteraf met docenten. Door 10 docenten is via mail een schriftelijke evaluatie aangeleverd.</p> <p>Database activiteiten uitgebreid tot ruim 125 verschillende activiteiten op school, buiten de deur, binnen en buiten de regio, conform visie 'de regio is je klaslokaal'.</p>	
<p>7. Excellentie</p> <p>Theatergroep Trots Naast aandacht voor maatschappelijke problematiek en de uitdaging van jongeren biedt "Trots" een kans voor Leijgraaf-studenten die excelleren op het gebied van muziektheater. Trots geeft ruimte aan dit talent en biedt een podium ervoor. Zoveel mogelijk jongeren krijgen een positieve ervaring in het theater. Hierbij is er aandacht voor problematiek van alle jongeren en in het bijzonder kwetsbare jongeren.</p>	<p>2.7 Trots</p> <p>Resultaat: 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Seizoen 4 en 5. 3000/4000 bezoekers (vo). Studenten vo maken deel uit van Trots. Cofinanciering gerealiseerd. <p>Resultaat: 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> Seizoen 6. 4000/5000 bezoekers (vo). Studenten vo maken deel uit van Trots. Overeenkomst op uitvoering en bekostiging (stichting). 	<p>Excellentie</p> <p>Trots</p> <ul style="list-style-type: none"> Een vaste positie in de regio. Duurzaam samenwerken met vo, gemeente en lokale culturele stichtingen. Realiseren van cofinanciering 	<p>Projectleider: Jesse van de Elsen</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p>	<p>Draagvlak en Medewerking in de regio is groot. Co financiering voor 90% gerealiseerd.</p>	<p>Door sluiting van theaters i.v.m. Corona geen fysieke optredens mogelijk.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>Skills Heroes Skills Heroes is een onderdeel van het bedrijfsplan van ROC de Leijgraaf. Wij bereiden de studenten uit de regio niet alleen voor op een loopbaan, maar ook op een plek als mens in de samenleving. Dat gaat verder dan vakmanschap alleen. Actief burgerschap en ondernemerszin zijn net zo belangrijk. Het bedrijfsplan is gecreëerd vanuit een gezamenlijk traject met onze medewerkers, studenten en de regio. Dit traject houdt nooit op. We blijven met elkaar in gesprek en passen ons bedrijfsplan aan als de omgeving hierom vraagt.</p>	<p>2.8 Skills Resultaat: 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Twintig studenten nemen deel aan de vakwedstrijden. Resultaten worden opgenomen in portfolio. Evaluatie leidt tot aanpassing/verbetering traject. Inzet vakdocenten en begeleiders is geregeld. <p>Resultaat: 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> Veertig studenten nemen deel aan de vakwedstrijden. Resultaten worden opgenomen in portfolio. Evaluatie leidt tot aanpassing/verbetering traject. Inzet vakdocenten/ begeleiders is geregeld. 	<p>Excellentie</p> <p>Skills Heroes Meer studenten laten kennismaken met het fenomeen Skills en hen enthousiasmeren om deel te nemen aan de vakwedstrijden.</p>	<p>Projectleider: Hannah Siepma</p> <p>Status: </p>	<p>10 Studenten hebben zich uiteindelijk geplaatst voor de finale in maart 2020 in Leeuwarden/ Hilversum/Drachten. 2 finalisten bereikten de 5^e plaats (Gastvrouw/ Bouwtimmerman), 3 finalisten met de 4^e plaats (Directie secretaresse, Elektronische gebouwen, Metselaar) , 1 finalist met 3e plaats (Lasser Mag) en 1 finalist behaalde de 2^e plaats (Maatschappelijke zorg) De Concept vakwedstrijd Cyber Security in Hilversum is in april (3 deelnemers) niet doorgegaan vanwege Corona. Momenteel is er een inventarisatie bezig voor de nieuwe deelnemers aan de vakwedstrijden in maart 2021 die door covid-19 decentraal gaan plaatsvinden. Studenten gaan rechtstreeks door naar de finale na aanmelding.</p>	<p>Door Corona zijn wedstrijden niet doorgegaan. Extra voorbereiding op de wedstrijden bemoeijkt door Corona maatregelen.</p> <p>De concept vakwedstrijd Cyber Security in Hilversum zou in april gaan plaatsvinden met 3 finalisten en is door Corona niet door gegaan.</p>
<p>Leijgraaf Lift Studenten hebben vaak verborgen talenten. Deze talenten komen soms spontaan bovendrijven maar vaak ook tijdens de loopbaangesprekken. Sommige studenten hebben de weg gevonden om deze talenten verder uit te bouwen. Anderen hebben hier ondersteuning bij nodig. Leijgraaf Lift biedt studenten die een talent verder willen onderzoeken en of ontwikkelen een mogelijkheid om dit samen met een buddy te doen. Deze buddy is vaak geen docent maar een specialist op maat.</p>	<p>2.9 Leijgraaf Lift Resultaat 2022: Per jaar 15 studenten hebben 1 jaar lang begeleiding van een buddy.</p>	<p>Excellentie</p> <p>Leijgraaf Lift verder doorontwikkelen van programma t.b.v. excelleren studenten. leiderschapstraining)</p>	<p>Projectleider:</p> <p>Status: </p>	<p>Het onderdeel leiderschap wordt vormgegeven in een lesmodule en opgenomen in het curriculum Business opleidingen.</p>	<p>Leijgraaf Lift is gestopt. Het programma bereikte te weinig studenten. De gelden zijn overgeheveld naar bedrijfsopleidingen ten behoeve van de ontwikkeling. Gelden zijn naar LLO gegaan ten behoeve van. bedrijfsopleidingen (zie 3.1)</p>



3. Opleiden voor beroepen/arbeidsmarkt van de toekomst



Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>Opleidingen richten zich nog onvoldoende op de nieuwe regiostructuur en kunnen derhalve onvoldoende maatwerk voor zowel BOL als BBL leveren.</p>	<p>3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt</p> <p>Ambitie: De volgende onderdelen plaatsen we hieronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Vormgeven onderwijs gerelateerd aan de Regio/Meierijstad/Oss/Noordkade: Food (waaronder ambachtelijke horeca, Basisopleiding dienstverlening, gastvrijheidsopleiding, Koksopleiding, Horeca Ondernemer Manager, Business, etc. o Maatwerktrajecten BBL 3/4 ZW o Nieuw traject niv.2 gericht op regio o Doorontwikkelen zorgtechnologie o nieuw aanbod in Oss VZ/MZ en toekomstbestendige combi VZ/MZ o Defensieopleiding (maatwerk) o Dagbesteding vert. beperkten o Kinderopvang en po uitbouwen o S&B richten op de regio o Regionaal uitrol contextrijk leren o Leijhuis/Leijthuis o Bpv matching verbeteren en borgen o Praktijkleren met praktijkverklaring o VIO vitaal in Oss 	<p>Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> o Opleidingen regionaal gericht ontwikkelen. o Waar nodig toekomstgerichte vaardigheden en beroepsonderdelen toevoegen (zoals smart, big data, blockchain, connectivity, etc. o Aansluiten bij de regio voor omscholings-wensen, bedrijfsscholen, maatwerk voor bedrijven en particulieren o Opleidingsbedrijven doorontwikkelen en verder opzetten, binnen business en technology o Samenwerken met de regio gericht op opdrachten voor studenten in de praktijk. Dit gebeurt met bedrijven en in samenwerkingsverbanden o Mogelijkheden van onder meer praktijkverklaring onderzoeken en realiseren o Realisatie van externe bedrijfsopdrachten (STEAM) o ontwikkelen van e-learning modules 	<p>A. Foodopleidingen Projectleider: Joannie Hoogendoorn</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Teamplan Food Oss o Teamplan Business Meierijstad o Teamplan Bedrijfsopleidingen <p>B. Opleiding Business Projectleider: Arna Cobussen en Eugenie van der Linden (is gereed)</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast</p> <ul style="list-style-type: none"> o Projectplan Connect o Samenwerking met Human Talent Group (digitaal onderwijs, blended materiaal) 	<p>Food opleidingen zijn gereed, praktijkdeel wordt op de Noordkade vormgegeven. Door tegenvallende aanmeldingen is aanbod locatie verplaatst naar Oss</p> <hr/> <p>In 2019 gestart met Business (14 opleidingen geclusterd met als uitgangspunt de 21st century skills.</p> <ul style="list-style-type: none"> o In 2020 is leerjaar 2 Business vormgegeven. Studenten nemen ook deel aan projecten in de regio. o Inrichting businesspoint gereed om projecten/leervragen uit de regio vorm te geven binnen de school. o Het projectplannen voor de nieuwe opleidingen zijn gereed. o Het businesspoint heet vanaf nu Leijgraaf Connect. o Het wordt in 2021 zowel digitaal als fysiek ingericht in onze regio. 	


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Opleiding Food ontwikkeld voor de Noordkade Opleiding Business doorontwikkeld voor Oss, Meierijstad Opleidingen Horeca ontwikkeld voor Meierijstad/Noordkade Verkenning gereed hospitality/food academy voor Meierijstad in samenwerking met regionaal bedrijfsleven en vo 30% van zorgstudenten kiest keuzedeel met domotica/robotica Nieuwe opleiding voor defensiemedewerkers Kinderopvang: mn. 3 bedrijven als opleidingsbedrijf Contextrijk leren /duurzaam werken met arbeidsregio 7,0 150 studenten werken aan opdrachten Leijhuis/Leijthuis Bpv matching tevredenheid bedrijven scoort 7 Traject praktijkverklaring wordt ingericht VIO: 3 studenten participeren <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> Opleidingen zijn geëvalueerd en door deelnemende studenten op onze KPI beoordeeld (tevredenheid studenten 7,0). Door 10 bedrijven worden we beoordeeld met een 7,0. 		<p>C. Opleiding Horeca Projectleider: Joannie Hoogendoorn;</p> <p>Status: </p> <hr/> <p>D. Keuzedeel Domotoca Projectleider: Pascal van Druten / Erna Boeijen</p> <p>Status: </p>	<p>Horeca opleiding (Kok en Gastheer/gastvrouw niveau 2+ & 3) zijn ontwikkeld in samenwerking met Fioretti College (vmbo-mbo doorlopende leerlijn) en er zijn 20 studenten gestart. De opleidingen worden in co-creatie uitgevoerd met een gecombineerd team VO en MBO</p> <hr/> <p>Zorgtechnologie is vanaf cohort 2020 onderdeel van het curriculum (opgenomen in nieuwe KD's Verzorgende (VZ) en Verpleegkundige (VP), waardoor in o.a. leerjaar 1 al zorgtechnologie ingebed wordt in het onderwijs.</p> <p>Keuzedeel is geheel omgezet naar volledig geïntegreerd onderdeel van het curriculum, omdat men vindt dat het een standaard onderdeel van het curriculum dient te zijn.</p> <p>Reden: Het Zorg & Welzijn onderwijs kent een concept waarbij de praktijksituatie van de student altijd centraal staat. Dat betekent dat de BPV altijd direct betrokken is bij alle inhoud, zo ook ontwikkelingen binnen zorgtechnologie. Dit vormt voor de student integraal onderdeel van zijn persoonlijke leerroute. Voor Meierijstad geldt dat het keuzedeel "Inspelen op Innovatie" al sinds 2017 binnen de afdeling Zorg & Welzijn werd aangeboden, waarbij in de schooljaren 2017-2018 en 2018-2019 de afdeling ICT-onderwijs.</p>	<p>Hospitality/Foodacademy, door de coronacrisis is dit deel van het project stil komen te liggen, wel is de verbinding met het horeca onderwijs Meierijstad gemaakt</p> <hr/> <p>Er is een nieuw KD vastgesteld waar zorg technologie deel van uitmaakt. In dit proces van ontwikkeling van een nieuw KD is het bedrijfsleven betrokken. Onderdeel vervalt daarmee.</p> <p>Met het keuzedeel werd een beperkte groep studenten bereikt. De logistieke uitdagingen over opleidingen heen speelden hierbij een rol. Om bij meer studenten Zorgtechnologie onder de aandacht te brengen is het nu breder in het curriculum onder gebracht. Dit wordt nog verder doorgezet samen met college ROC's binnen Kennispact. In Meierijstad speelt dit niet. Zie opmerking hiernaast.</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> Er is betrokkenheid van 4 bedrijven en 2 vo-scholen bij Opleidingen. De KPI instroom van 1 volledige klas VZ/MZ is gerealiseerd. Defensie beoordeelt het traject met een 7. De student beoordeelt de dagbesteding met een 7. S&B min. 15 % kiest uitstroom profiel regio Contextrijk leren/duurzaam werken met arbeidsregio scoort 7,2 200 studenten werken aan opdrachten Leijhuis/Leijthuis Bpv matching tevredenheid bedrijven scoort 7,2. Traject praktijkverklaring is ingericht met trajecten passend bij de regio; 'tevredenheid scoort een 7 (stud + bedrijven). VIO 3 studenten participeren. 		<p>E. Participatie in VIO</p> <p>Projectleider: Pascal van Druten</p> <p>Status: </p> <p>F. Nieuwe opleiding defensie</p> <p>Projectleider: Berdine Heijmans</p> <p>Status: </p> <p>G. Onderzoek samenwerkingsvormen onderwijs assistent</p> <p>Projectleider: Marieke Bouweester</p> <p>Status: </p>	<p>is aangesloten en er gezamenlijk invulling is gegeven aan dit keuzedeel (geënt op zorgtechnologie). In de afgelopen 2 schooljaren is dit keuzedeel separaat in de afdeling Z&W aangeboden en heeft grofweg gezegd een volle klas deelgenomen aan dit keuzedeel.</p> <p>Studenten zijn gestart maar het programma werd door Corona onmogelijk om uit te voeren. Zodra het weer kan, gaan er weer studenten deelnemen</p> <p>Defensie: Defensie is zeer tevreden over de samenwerking. Momenteel leiden we circa 140 mensen op voor defensie in verschillende trajecten. (beveiliging, ICT, Logistiek Mechatronica). Tevens nemen we deel aan de proeftuinen van defensie, de doorontwikkeling van het HR model van defensie</p> <p>De 3 beoogde bedrijven / instellingen als opleiding bedrijf: po-scholen van Peelraam, Optimus en Invitare. In gesprek over samenwerkingsverbanden in de regio Cuijk om effectiever leerroute onderwijsassistente te realiseren.</p> <p>a) overleg met po-scholen in Grave, Cuijk en Mill om een deel van de opleiding in huis bij de basisschool te doen. Door corona starten we daar niet eerder dan</p>	<p>Door Corona kon dit programma niet doorgaan omdat sportscholen gesloten waren/ beperkt i.v.m. 1,5 meter samenleving. Studenten hebben waar mogelijk meegedraaid in andere programma's</p> <p>De bedoeling was om een deel van de opleiding tot onderwijsassistent te verzorgen op locaties van PO scholen van Peelraam, Optimus en Invitare. Op dit moment staat dat stil wegens corona. Plannen lagen klaar om per februari 2021 te starten, maar met de lockdown is door alle partijen overeen gekomen</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt (vervolg)		<p>H. Uitzoek Leijhuis concept Projectleider: Gerard van der Linden, Pascal van Druten</p> <p>Status: </p>	<p>schooljaar 2021-2022. Er is gesproken met ROC Nijmegen en de po-scholen van Peelraam, Optimus en Invitare. Naar verwachting zal ROC Nijmegen dit verder oppakken.</p> <p>b) Team Pedagogisch Werk is nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het leernetwerk in Rosmalen. Daar werkt de kinderopvang samen met po en zijn de toeleverende scholen (mbo, hbo) nauw betrokken in een leernetwerk. Betrokken: Ons Kind centrum in Rosmalen, KWIC, PABO, Pedagogiek, Associate Degree PEP.</p> <p>c) Op 6 januari is het eerste gesprek om een leernetwerk in de regio Uden op te pakken met onder andere de Kiem scholen en de PABO. KWIC sluit aan.</p> <p>KPI: Aantal betrokken studenten: 170 MZ leerjaar 1 en 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> o 40 studenten Leijhuis/Leijthuis o 40 studenten Samenwijs <p>Verzorgende/Verplegende leerjaar 1: 50 studenten Samenwijs Niveau2Plus: 40 studenten Leijhuis/Leijthuis.</p> <p>Niveau2+ Oss Leijhuis & Leijthuis: 80 studenten.</p>	<p>dat we dit even on hold zetten.</p> <p>Vanaf maart 2020 niet meer fysiek bij elkaar kunnen komen door Corona</p> <p>Tevredenheid is hoog, maar (nog) niet kwantitatief gemeten.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt (vervolg)			<p>'LeefGoed'-concept: Deelname Onderwijsmanager en projectleider aan werkgroep.</p> <p>Intern: werksessies visiedeling met opleidingen Niveau2Plus, Zorg en Welzijn en Techniek.</p> <p>Logo 'LeefGoed' is ontwikkeld door student Marketing en Communicatie van De Leijgraaf.</p>	
		<p>I. BPV Matching Projectleider: Oss: Helma Nelissen/ Neske Schoonenberg Veghel: Lisette Weijers/ Eugenie vd Linden</p> <p>Status: </p>	<p>Hier moet een inhaalslag gemaakt worden die gedurende 2021 en 2022 plaats zal vinden.</p> <p>BPV matching wordt gemonitord per opleiding via de BPV monitor S-BB Vanuit de Leijgraaf zijn wel de volgende resultaten te melden: De praktijkopleiders (leerbedrijven) geven als eindbeoordeling een 7.4 en gemiddeld een 7.9 voor de BPV. Matching wordt hier niet specifiek in gemeten.</p>	<p>Gezien de regiovorming is er vertraging opgetreden. BPV matching maakt integraal deel uit van het onderwijsproces en ligt dus bij de onderwijsmanagers / teams.</p>	
		<p>J. Inventarisatie praktijkverklaring Projectleider: Ellen van Veenendaal, Helma Nelissen/ Neske Schoonenberg (Oss)</p> <p>Status: </p>	<p>Intensieve samenwerking met Sociaal Werkvoorziening en gemeente t.a.v. trajecten praktijkverklaringen. Enkele trajecten worden al uitgevoerd. Administratieve processen inrichting, aanvragen Crebo's in derde leerweg en kernregistratiesysteem loopt.</p>	<p>Ivm aanpassing in kernregistratie/landelijke afspraken hebben we wat vertraging opgelopen.</p>	
		<p>K. Woonzorgbegeleider Projectleider: Pascal van Druten: onderdeel 1</p>	<p>Oss bol / bbl gestart</p> <p>Zorg&Welzijn bol en bbl Implementatie Woonzorgbegeleider;</p>	<p>De voorbereiding ontwikkeling integraal ontwerp wordt in schooljaar 2021-2022 in Veghel gestart.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1 Opleidingen richten op toekomstgerichte regionale arbeidsmarkt (vervolg)</p>		<p>Erna Boeijen: onderdeel 2.</p> <p>Status: </p>	<p>BBL en bol Oss zijn concept samen aan het doorontwerpen/ ontwikkeling collega's/begeleidingssystemen.</p> <p>BBL Zorg & Welzijn maakt verbinding met werkveld om begeleidingsmethodiek van het nieuwe concept ook in BPV begeleiding te realiseren. Verder ontwerpt BBL Zorg & Welzijn voortraject met o.a. portfolio en assessment ten behoeve van versneld opleiden.</p> <p>BBLZ&W ontwikkelt visie/inhoud en begeleidingsmodellen waarmee LLO binnen Zorg & Welzijn vorm krijgen voor alle opleidingen.</p>	<p>De opleiding Woonzorgbegeleider wordt per 2021 uitgevoerd in Veghel</p>
	<p>3.1.1 Ontwikkelen visie en beleid op LLO binnen ROC de Leijgraaf</p> <p>Hierbinnen krijgen alle onderdelen een plaats vanuit de bedrijfsopleidingen en de maatwerktrajecten, voor zowel bedrijven, instellingen als individuele deelnemers (intern en extern).</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o In 2019 is de visie beschreven, de interne organisatie ontwikkeld. o De front-office en back-office is ingericht. o Het basis Portfolio is ontwikkeld. o Koers is en wordt onderschreven door minimaal 15 verschillende bedrijven uit 3 verschillende sectoren. o De visie is ontwikkeld en gedeeld in de regio, door middel van diverse media-uitingen (waaronder de website, e-mailing, et cetera). 	<p>Ontwikkelen van een Leijgraafbrede visie, koers, beleid en Leijgraafportfolio voor de 'Leven Lang Ontwikkelen'-markt.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Onderzoeken en beschrijven van ons LLO-visie en concept o Intern opzetten van frontoffice en backoffice organisatie, ontwerpen en implementeren van portfolio voor LLO o Verkennen van samenwerkingspartners (allianties) o Inrichten van interne organisatie (manager, projectleider/coördinator) 	<p>Projectleider: Hans de Jong</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Visie LLO o Brabant leert 	<p>A De visie is omschreven en de organisatie staat. Er is een team bedrijfsopleidingen aangestuurd door een manager bedrijfsopleidingen. Dit team en de manager hebben een breder 'speelveld' om sneller te reageren en te acteren op externe vragen van opdrachtgevers en klanten. Het team beschikt over een eigen (kleine) interne organisatie. Website is aangepast. De Leijgraaf neemt deel aan LLO van het Kennispact Brabant.</p> <p>B. Het basis portfolio is gereed van: Logistiek, Procestechiek, Mechatronica, Electrotechniek, beveiliging, ICT, Installatietechniek, werkplekleren, lessen, co-preventie en losse trainingen Zorg & welzijn.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1.1 Ontwikkelen visie en beleid op LLO binnen ROC de Leijgraaf (vervolg)</p> <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> De organisatie Bedrijfsopleidingen draait Delen van het portfolio zijn geëvalueerd met alle deelnemers. De deelnemers beoordelen ons met een 7,5. 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van e-learning modules 		<p>Vanuit Kennispact MBO Brabant is samen met andere ROC's de onderwijskundige inhoud van het keuzedeel Robotica ontwikkeld en is er een keuzedeel Remote Service Engineer aangevraagd. Beide met medewerking o.a. Actemium en Vanderlande.</p> <p>Na vaststelling van dit ingediende keuzedeel, zal ook weer met dezelfde ROC's en bedrijven aan de inhoud worden gewerkt.</p> <p>De opleiding Technicus, Hout en Restauratie niveau 3 is aangevraagd en toegekend.</p> <p>Kwalificatiedossier ICT is gereed en vertaald naar onderwijs.</p> <p>C. Er zijn 18 bedrijven uit 4 sectoren (Logistiek, Retail, Techniek en Beveiliging) aangesloten.</p> <p>Koers en verbinding met bedrijven is gerealiseerd.</p> <p>Tevens participeert De Leijgraaf in de samenwerking 'Brabant leert' te Evaluatie met deelnemers heeft plaatsgevonden. Deelnemer beoordeling is 7,0</p>	
	<p>3.1.2. Techniek onderwijs in de regio</p> <p>Kern van de ontwikkeling op BOL Niveau 4 op smart, energietransitie, technologie en crossover-opleidingen, blended learning, et cetera.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen hernieuwd technisch onderwijs concept i.o.m. vo en bedrijven 	<p>Ontwikkeling van Technisch onderwijs aansluitend bij Sterk Techniekonderwijs en bij de vraag naar technici in de regio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van vernieuwd Technisch onderwijsconcept met kernen als Technology 	<p>Projectleider: Hans de Jong, Paul Bekkers</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visie LLO Brabant leert 	<p>A Techniek onderwijs portfolio per regio is herijkt en gedefinieerd.</p> <p>Er zijn moderne opleidingen gestart Smart Building en Smart Industry die de traditionele opleidingen Bouwkunde en Engineering gaan vervangen (uitfasering).</p>	<p>Hernieuwd technisch onderwijs stagneert i.v.m. interne organisatie en Corona. Zie stukken BIM5. Dit heeft iets vertraging opgelopen door de Corona Crisis maar zal voor januari 2021 ingediend worden.</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.12. Techniek onderwijs in de regio (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projectplan gereed juli 2019 ○ Onderzoek naar <i>blended learning</i> mogelijkheden ○ Onderzoek aangaan van technische alliantie met andere opleider (eventueel een commerciële partij) is eind 2019 gereed. ○ In januari 2020 is het portfolio geherdefinieerd voor Oss, Meierijstad en Cuijk. ○ Er zijn onderzoeken gehouden naar de mogelijkheden voor een RIF-aanvraag smart N4 opleiding ism ROC/Bedrijven. ○ In augustus 2020 starten we met een hernieuwd technisch onderwijsconcept. ○ We organiseren betrokkenheid bij het vo en bedrijven. ○ We organiseren doorlopende leerlijnen met vo i.s.m. Sterk Techniek Onderwijs VO. <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Voor leerjaar 1 & 2 is nieuw technisch onderwijs op niveau 2,3,4 gereed. ○ Leerjaar 1 & 2 is geëvalueerd en bijgesteld. ○ Leerjaar 3 & 4 is in ontwikkeling, i.s.m. vo, hbo en bedrijven. ○ Er lopen onderzoeken naar een Techno experience centrum voor en i.s.m. po, vo en bedrijven. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ (niv 4) en technisch ambacht (niv 2,3,4) ○ Aansluitende leeromgevingen; modulair, flexibel en tot leer-arrangementen te vormen. ○ Een didactische mix van leeromgevingen: klassikaal, individueel, <i>blended learning</i>, vergaande SMART-elementen en I-elementen, intern en externe leermomenten, binnen onze regio, bij onze bedrijven. ○ Aansluiten bij de innovaties, begeleiding afstemmen op didactische en pedagogische route 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Smart building ○ Smart industry ○ Projectplan Nehem ○ Procestechiek WLP ○ BIM5 ○ MKBW: Digital Boost RIF Data Impact 	<p>B. Het projectplan is gereed met een externe ondersteuner (Nehem). Met Human talent Group wordt onderzocht wat er aan blended learning materiaal ontwikkeld kan worden voor de nieuwe opleidingen smart industry. Voor de opleidingen procestechiek wordt met het digitale platform van WLP connect gewerkt. De bouwopleidingen werken binnen de BIM5 RIF constructie aan innovatie en transitie.</p> <p>C. Er is besloten om een RIF aanvraag op het gebied van Big DATA in te dienen, dit heeft iets vertraging opgelopen door de Corona Crisis maar zal voor januari 2021 ingediend worden Deze RIF aanvraag is najaar 2020 opgeschaald met Techniekpact Brabant naar 8 mbo-instellingen en zal medio juni 2021 ingediend worden</p> <p>D. Medio nov 2020 willen we een aanvraag doen voor een MKB werkplaats IT, in te zetten als opmaat en deels parallel lopend met RIF, waarmee we via deze 2-traps raket bedrijven die aan de start staan als ook bedrijven die al gevorderd zijn kunnen bedienen Plan is ingediend, maar afgewezen. Inhoudelijk zal het grotendeels worden opgenomen in het aan te vragen RIF, als bij punt 3 benoemd.</p> <p>E. De samenwerking met het vo is in het Techniek loket vormgegeven. Ons ROC is actief in alle werkgroepen.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1.2. Techniek onderwijs in de regio (vervolg)</p>			<p>Via deze route zijn ook de bedrijven aangesloten.</p> <p>F. Er is een sterke samenwerking tussen Bouwmensen en de met Stichting Metaal Onderwijs en De Leijgraaf om het werken in de bouw (breed) en in de metaal/ mechatronica sector samen vorm te geven en te behouden voor de regio. Voor de opleidingen procestechniek wordt met het digitale platform van WLP (werken en leren in de procestechniek) connect gewerkt. De opleiding Technicus Hout en Restauratie niveau 3 is aangevraagd en toegekend. Kwalificatiedossier ICT is gereed en vertaald naar onderwijs.</p> <p>G. De bouwopleidingen werken binnen de BIM5 RIF constructie aan innovatie en transitie.</p>	
	<p>3.1.3 Intern opleidingsbedrijf</p> <p>Ondernemerschap, onder andere 21st century skills, PIT (door ontwikkeling als intern bpv-bedrijf).</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o Het Businessplan 2019-2020 is ontworpen. o In augustus 2020 is het Intern leerbedrijf PIT operationeel in Meierijstad en Oss. o PIT is de plaats voor uitvoer van opdrachten uit de regio. o PIT is de plaats voor uitvoeren 21st century skills. o Er is samenwerking met interne andere leerbedrijven als Leijhuis/Leijthuis. 	<p>Intern bpv-leerbedrijf</p> <p>Intern BPV-leerbedrijf doorontwikkelen en onderzoeken Business Leerbedrijf (ondernemerschap).</p>	<p>Projectleider: Rol van Asbroek, Jim Broeren</p> <p>Status: </p>	<ul style="list-style-type: none"> o Businessplan is gereed. o Leijgraaf PIT is omgezet in Leijgraaf Connect o Leijgraaf Connect haalt gemiddeld 2 opdrachten per maand binnen. o Missie Leijgraaf (regio is je klaslokaal) is verankerd in Leijgraaf Connect (onderwijs van buiten naar binnen en vv via bedrijfsopdrachten) 	


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.1.3 Intern opleidingsbedrijf (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> PIT haalt per maand 2 externe opdrachten binnen voor de opleiding Business. Er zijn onderzoeken naar het samengaan Leijhuis/Leijthuis en PIT tot 1 nieuw concept (augustus 2020). De evaluatie van het Businessplan 2019-2020 is in december 2020 gereed. Het ontwerp van het Businessplan 2020-2022 is in december 2020 gereed <p>Resultaat 2022 PIT haalt per maand 4 externe opdrachten binnen voor de opleidingen business.</p>				
<p>Kennispact Brabant Als instellingen in Brabant weinig synergie hebben op het aanbod LLO, ontstaat versnippering van het aanbod en onduidelijkheid voor onze stakeholders. We creëren onze eigen concurrentie in het aanbod, waardoor sommige instellingen aanbod verliezen en anderen winnen. Dit kan grote gevolgen hebben voor de organisatie. Daarnaast is ons aanbod verschillend van kwaliteit en leren we niet van elkaar. Dit is weinig effectief en efficiënt en maakt dat bij onze stakeholders verwarring ontstaat over kennis en expertise per instelling.</p>	<p>3.2 Kennispact Brabant Gezamenlijke Ambitie: Een "White label", waarbij we gebruik maken van een beproefd systeem van één van de samenwerkende ROC's, de huidige backofficestructuur, inclusief een servicecenter.</p> <p>I. Er ligt een uitgewerkt en geconcretiseerd scenario volgens de gekozen denkrichting in het Brabants Bestuurlijk Overleg wat is geaccordeerd door alle betrokken mbo-instellingen. Hierin wordt het "White Label" nader uitgewerkt.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Er is een regievoerder voor de implementatie van het scenario aangesteld 	<p>Leven Lang Ontwikkelen Kennispact Brabant</p> <p>Het verder uitwerken en concretiseren van een scenario zoals beschreven in de adviesnotitie LLO voor de Brabantse ROC's, met als eerste start een pilot met de Techniekoalitie</p>	<p>Projectleider: Hans de Jong, Berdine Heijmans</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast: Relevante stukken via manager LLO</p> <p>Voor de activiteiten met betrekking tot de realisatie en implementatie van Brabant Leert (whitelabel) is een projectleider aangetrokken. Deze werkt nauw samen met de projectleider LLO binnen Kennispact MBO Brabant en de werkgroep LLO.</p>	<p>Er is een initiatief vanuit de Brabantse scholen (Kennispact) waar een beperkt portfolio volgens beschreven systematiek ontwikkeld is en aangeboden zal gaan worden. In deze samenwerking is het white label opgenomen. De Leijgraaf participeert hierin.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>Gap: Uit de analyses blijkt niet alle betrokken mbo-instellingen dezelfde denkrichting hebben ten aanzien van LLO en de uitwerking hiervan in de eigen instellingen. Ook is er nog geen gezamenlijk beeld geformuleerd omtrent de uitwerking van LLO binnen de provincie Brabant door de mbo-instellingen.</p>	<p>3.2 Kennispact Brabant (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> Er ligt een meerjarig implementatieplan <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> De 1e fase van het implementatieplan wordt uitgevoerd. Evaluatie van implementatieplan en eventuele bijstelling. Duurzame samenwerkingsvorm LLO is ingevoerd. <p>Na uitwerking gaan we dit verder vormgeven en implementeren we de gekozen denkrichting.</p>		<p>De ontwikkeling van Brabant Leert is opgenomen in het meerjarenplan van Kennispact met de provincie als partner. Voor de ontwikkeling is een werkgroep actief die zorg draagt voor de continuïteit en actualiteit van Brabant Leert. Ook zijn er voorbereidingen getroffen om hier VNO-NCW ook als partner te laten aansluiten. De samenwerking borging met externe stakeholders en vertegenwoordigers van het regionale bedrijfsleven is hiermee gewaarborgd.</p> <p>https://brabantleert.nl</p>		
	<p>2. Er ligt een uitgewerkt en geconcretiseerd acquisitiemodel volgens de gekozen denkrichting van een "White Label" constructie.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Er wordt een 1e pilot met het nieuwe acquisitiemodel uitgevoerd onder regievoering van de Regievoerder LLO. Er heeft een evaluatie plaatsgevonden van een 1e pilot acquisitiemodel. 	<p>Implementeren van samenwerkingsvorm voor acquisitie waarin alle instellingen vertegenwoordigd zijn.</p>		<p>De eerste pilot is concreet opgezet en ontwikkeld met de provincie en VNO-NCW als penvoerder middels een aanvraag in het kader van <i>NL leert door</i>. De aanvraag is ingediend op 2/11/2020. De aanvraag een gezamenlijk aanbod via Brabant Leert waarbij we 40 cursussen nagenoeg gratis aanbieden. De organisatie van dit LLO aanbod wordt centraal gecoördineerd door het Kennispact MBO. Met deze 40 cursussen als basis wordt het aanbod verder uitgebreid met arbeidsmarktrelevante opleidingen. De arbeidsmarktrelevante wordt getoetst bij de regionale mobiliteitsteams.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.2 Kennispact Brabant (vervolg)</p> <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aanbod adviesgroep LLO en Brabants Bestuurlijk Overleg wordt opgenomen in acquisitiemodel. ○ Er is vormgegeven aan de "White Label"-constructie. ○ Er is een 1e aanzet van de visieontwikkeling LLO Brabantse mbo-instellingen in samenwerking met bedrijfsleven. <p>3. Er is een Brabantse Adviesgroep LLO ingericht. Binnen deze adviesgroep LLO is nagedacht over de product/markt combinaties en is een 1e voorstel voor een gezamenlijk aanbod vormgegeven.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Het adviesgroep LLO heeft op eigen initiatief 1 voorstel voor nieuw aanbod gedaan. ○ De adviesgroep LLO heeft in opdracht van de Brabantse besturen geadviseerd over een aanbod voor de komende 2 jaren. <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De adviesgroep LLO heeft op eigen initiatief 1 voorstel voor nieuw aanbod gedaan. ○ De adviesgroep LLO heeft in opdracht van de Brabantse besturen geadviseerd over een aanbod voor de komende 2 jaren. ○ De adviesgroep LLO heeft op eigen initiatief 1 voorstel voor nieuw aanbod gedaan. 	<p>Vanuit deze samenwerkingsvorm worden opdrachten besproken. Dit gebeurt primair per sub regio/mbo-instelling. Waar nodig geschiedt dit regio-overstijgend in het kader van macrodoelmatigheid.</p>		<p>Vanaf januari 2021 wordt het gezamenlijk aanbod uitgebreid. Contacten met NL Leert Noord Nederland en R'dam-Rijnmond. Er komt een werkgroep die subsidies inventariseert zodat daar gezamenlijk op ingespeeld wordt. Landelijk worden contacten door MBO-raad met UWV-leerwerktrajecten en gemeentes uitgezet zodat mbo onderwijsaanbieder is.</p> <p>De coronacrisis heeft voor een versnelling van het aanbod gezorgd via Brabant Leert en voor een zeer actieve werkgroep die niet alleen de eerste pilot heeft vormgegeven, maar ook de doorontwikkeling van LLO Brabant breed voor haar rekening neemt. De coronacrisis heeft ook de regionale inbedding versneld.</p>	<p>De ontwikkeling van mobiliteitsteams in elke regio, waarbij onderwijs voor de ondersteunende scholing moet zorgdragen, hebben tot een lichte vertraging geleid voor wat betreft de resultaten. Het nieuwe aanbod, in overleg met provincie, arbeidsmarktregio's en VNO-NCW is doorgeschoven naar 2021 en wordt vanaf februari 2021 opgepakt.</p>


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>3.2 Kennispact Brabant (vervolg)</p> <p>De adviesgroep LLO heeft in opdracht van de Brabantse besturen geadviseerd over een aanbod voor de komende 2 jaren.</p> <p>Resultaat 2020 Het Brabants Bestuurlijk Overleg heeft de 2 uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</p> <p>Resultaat 2022 Het Brabants Bestuurlijk Overleg heeft de 2 uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</p>	<p>Uitgangspunt voor de 1e opstart is een vooraf vastgesteld aanbod en maatwerktrajecten. Het betreft hier een groeimodel wat gefaseerd kan worden ingevoerd en op basis van leerervaringen wordt uitgewerkt.</p>		<p>Stukken via Manager LLO Berdine Heijmans Alle adviezen zijn overgenomen door het Bestuurlijk Overleg.</p>	


4. Continuïteit


Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>Kennispact Brabant</p> <p>Als instellingen in Brabant zelf te weinig regie voeren op het vraagstuk macrodoelmatigheid, grijpt de Commissie Macrodoelmatigheid in met adviezen richting de minister. Dit maakt dat we ad hoc moeten reageren en alle instellingen zelf met een eigen argumentatie moeten komen ten aanzien van hetgeen de commissie geconstateerd heeft.</p> <p>Gap: Uit de analyses blijkt dat niet alle opleidingen die in Brabant worden aangeboden vallen binnen de gehanteerde grens- en streefwaarden.</p>	<p>4.1 Kennispact Brabant Macrodoelmatigheid</p> <p>Doelstelling van macrodoelmatigheid is het realiseren van een betere aansluiting van het opleidingsaanbod op de arbeidsmarkt en een doelmatigere spreiding van het opleidingsaanbod. Hierbij is het doel om voor alle opleidingen binnen de gehanteerde streefwaarden te blijven of te geraken.</p> <p>De grens- en streefwaardes komen op het volgende neer:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Een jaar na afstuderen heeft 80% of meer van de schoolverlaters (exclusief doorstuderenden) een baan. Daarbij geldt een grenswaarde van minimaal 70%. o Een jaar na afstuderen heeft 60% of meer van de werkzame schoolverlaters een baan op ten minste het niveau van de opleiding. Daarbij geldt een grenswaarde van minimaal 50%. <p>I. Er is structureel betrouwbare en valide informatie beschikbaar over de mate waarin alle opleidingen in Brabant aansluiten op de arbeidsmarkt.</p> <p>Resultaat 2019-2022 Er is sprake van continu verbeteren.</p>	<p>Kennispact Brabant Macrodoelmatigheid</p> <p>Er is structureel adequate informatie beschikbaar (zowel kwantitatief als kwalitatief) ten aanzien van de macrodoelmatigheid van de mbo-opleidingen in Brabant. (Brabantse arbeidsmarktmonitor, kortweg Bram)</p>	<p>Projectleider: Francisca van Kessel</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o SharePoint Kennispact. Eventueel beschikbare bijlagen (via Olivia van Weert) o De verslagen van de Brabants Bestuurders Overleggen o Het overzicht als onderlegger voor het Brabants Bestuurders Overleggen. o Toolkit SBB 	<p>In september 2020 zal de werkgroep macrodoelmatigheid, bestaande uit vertegenwoordigers van alle betrokken scholen, de cyclus nogmaals doorlopen en de gesprekken over macrodoelmatigheid voor januari 2021 gaan voorbereiden. deze voorbereiding zal toegevoegd worden aan de handelingscyclus.</p> <p>De handelingscyclus is weer toegepast en de conclusie was dat deze op zich goed werkt.</p> <p>Resultaat: samenwerking helicon – Summa inzake gezamenlijk opstarten opleiding “vak expert – voeding – voorlichting”; gezamenlijke gesprekken met defensie over hoe mbo met defensie kan samenwerken.</p>	<p>Instellingen nemen te weinig regie op het vraagstuk Macrodoelmatigheid. Niet alle in Brabant aangeboden opleidingen vallen binnen de grens- en streefwaarden.</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Afwijkingen
	<p>2. De concept handelingscyclus en procesbeschrijving is beschikbaar en minimaal 2 keer getest.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o De handelingscyclus is geëvalueerd en bijgesteld. o Er is een definitieve handelingscyclus en een procesbeschrijving beschikbaar. o Er is sprake van kennisdeling met de diverse onderwijsteams over het verbeteren van de aansluiting met het werkveld. Dit gebeurt bij minimaal 5 opleidingen waarbij de aansluiting matig is. <p>Resultaat 2022</p> <p>In het kader van de verduurzaming is er net als in 2020 sprake van kennisdeling met de diverse onderwijsteams over het verbeteren van de aansluiting met het werkveld. Dit gebeurt bij minimaal 5 opleidingen waarbij de aansluiting matig is.</p>	<p>Er is een handelingscyclus en procesbeschrijving beschikbaar voor de beoordeling van de macrodoelmatigheid van zowel bestaande als nieuw te starten mbo-opleidingen in Brabant.</p> <p>De benodigde kennis is aanwezig en geborgd in een Brabantse Commissie Macrodoelmatigheid. Deze geeft een onderbouwd advies aan de Brabantse bestuurders om de macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod te verbeteren.</p>	<p>In goed onderling overleg hebben de bestuurders in de evaluatie in 2019 afgesproken af te zien van een commissie.</p> <p>De handelingscyclus van de Universiteit van Tilburg is gecombineerd met de macrodoelmatigheidstoolkit van SBB.</p> <p>Met de werkgroep Macrodoelmatigheid is de toolkit SBB uitgebreid toegepast. Deze procesbeschrijving zal worden aangehouden voor de toetsing van opleidingen.</p> <p>Zoals gezegd is er geen sprake meer van een commissie. Al eerder is afgesproken af te zien van een commissie. De werkgroep macrodoelmatigheid heeft op verzoek van ROC Tilburg en Koning Willem I College een advies uitgewerkt voor de opleiding artiest-acteur. Dit advies is door de besturen van de beide scholen overgenomen.</p> <p>Resultaat: samenwerking door ROC Tilburg en Koning Willem I College voor het gezamenlijk aanbieden van de</p>	<p>Het voornemen om BRAM (het Brabants arbeidsmarkt model) verder te ontwikkelen wordt niet meer uitgewerkt. Voornamelijk omdat er gekozen is voor de samenwerking met SBB die landelijke cijfers uit diverse bronnen beschikbaar maakt m.b.t. arbeidsmarkt relevantie van opleidingen. Samen met de toolkit levert dat voldoende informatie op.</p>
	<p>3. Er is een Brabantse commissie macrodoelmatigheid ingericht. Deze commissie heeft minimaal 1 advies uitgewerkt op basis van de beschikbare informatie en concepthandelingscyclus.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o De commissie heeft op verzoek van één of meerdere individuele school 1 advies uitgewerkt. o De commissie heeft in opdracht van de Brabantse besturen 1 			

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
	<p>4.1 Kennispact Brabant Macro doelmatigheid (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> o onderzoek en bijhorend advies uitgewerkt. o De commissie heeft op verzoek één of meerdere individuele school 1 advies uitgewerkt. o De commissie heeft in opdracht van de Brabantse besturen 1 onderzoek en bijhorend advies uitgewerkt. <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> o De commissie is structureel ingebed in het Brabantse mbo. o Proces- en handelingscyclus zijn vastgesteld voor drie jaren en worden geëvalueerd na drie jaar. <p>Onderhoud en beheer van Bram is belegd en geborgd binnen het Brabantse mbo.</p>			<p>opleiding acteur en daarmee behoud van deze opleiding voor de regio Brabant.</p> <p>Op verzoek van de Kennispact bestuurders is door de werkgroep een onderzoek uitgevoerd aan de hand van de toolkit van SBB naar de opleiding AV-specialist. Naar aanleiding van dit onderzoek komt een Brabant breed overleg tussen de betrokken bestuurders over deze opleiding.</p>	
	<p>4.Het Brabantse besturenoverleg heeft het uitgebrachte advies besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</p> <p>Resultaat 2020</p> <p>Het Brabantse besturenoverleg heeft de 2 uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</p> <p>Resultaat 2022</p> <p>Er is sprake van verduurzaming, zowel van het proces als van de inhoud.</p>	<p>Er is bestuurlijk voldoende draagvlak om de overgenomen adviezen uit te voeren. Er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop consequenties samen gedragen worden.</p>		<p>Resultaat: In het bestuurlijk overleg over de lijst starten/stoppen waren 13 knelpunten gesignaleerd. Van deze 13 knelpunten zijn er 10 collegiaal bestuurlijk opgelost.</p> <p>Het Brabantse besturenoverleg heeft de 2 uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd. Tijdens het bestuurlijk overleg is de lijst starten/stoppen opleidingen voor 2020 besproken. Geconstateerde knelpunten zijn daarin gesignaleerd en vervolg afspraken zijn gemaakt om deze knelpunten op bestuurlijk niveau te bespreken en op te lossen.</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen
<p>Professionaliseren met ICT Tot nu toe heeft de Leij-Academie een aanbod met daarin onder andere didactische werkvormen en smartboardtrainingen. Docenten melden zich hier zelf voor aan. Probleem hierbij is dat het aantalaanmeldingen achter blijft bij de verwachtingen.</p> <p>Uit onderzoek onder docenten (HAN, 2016) blijkt dat docenten van zichzelf vinden dat ze te kort schieten in ICT-geletterdheid en de inzet van ICT en social media in de klas. Ze durven wel didactisch te experimenteren, maar durven dat minder als het gaat om inzet van ICT in de klas. Ze zijn wel in hoge mate bereid zich hierop te scholen.</p>	<p>4.2 Professionaliseren met ICT Het professionaliseren van docenten op ICT-vaardigheden met als doel docenten <i>state of the art</i> te maken op het gebied van ICT-geletterdheid, het werken met en aan 21e-eeuwse vaardigheden, met name activerende didactiek, mediawijsheid en <i>computational thinking</i> en het inzetten van ICT en social media in didactische werkvormen in de klas.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o Alle teams hebben de x-ray ingevuld. o Alle teams hebben professionalisering op ICT in hun teamplan opgenomen. o Er is één designteam ingericht dat nieuwe activerende didactiek met inzet van ICT ontwerpt. o De opbrengst is onderdeel van de leerlijn ICT-geletterdheid. o Docententeams zijn bewust bezig met ICT in het onderwijs. o De HAN voert opnieuw een ICT-scan uit om opbrengsten vanaf 2016 in kaart te brengen. <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> o Het inrichten van drie designteamen die nieuwe activerende didactiek met inzet van ICT ontwerpen. o De opbrengst is onderdeel van de leerlijn ICT-geletterdheid. o -In alle teamplannen is professionalisering op gebied van ICT opgenomen. 	<p>Professionaliseren met ICT Een designteam ontwerpt met inzet van ICT nieuwe activerende didactiek om toepasbaarheid van ICT in het onderwijs te vergroten. 21st century-vaardigheden zijn onderdeel van het curriculum</p> <p>Ixperium en LeijAcademie/P&O werken intensief samen op het gebied van vergroten ICT-vaardigheden van docenten.</p>	<p>Projectleider: Francisca van Kessel</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Website Ixperium o SharePoint 	<ul style="list-style-type: none"> o Alle teams hebben de x-ray ingevuld. o Professionalisering met ict is in teamplan opgenomen o 1 designteam werkzaam op nieuwe activerende didactiek met inzet van ict o Kennisdelingsdag gerealiseerd o Docententeams zijn bewust bezig met ICT in het onderwijs. (door Corona versneld) o Reflectie toolbox (product designteam) wordt Leijgraaf breed én landelijk ingezet Han ICT-scan is uitgevoerd en monitor is opgeleverd. Data is gedeeld met directeuren en onderwijsteams. Opbrengst is input - Professionaliseringsagenda (HR) o DT methodiek nu in vierde cyclus o ixperium verzorgt workshops online op gebied van ICT geletterdheid en werken met MS Team i.h.k.v. online leren en lesgeven. o kennisdelingsdag 28 okt: leren en lesgeven online. workshops op divers gebied van online lesgeven. van online didactiek, pedagogiek tot gebruik tools uit MS TEAM en office 365. 	<p>De leerlijn ICT geletterdheid is in ontwikkeling</p>

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen en te nemen acties
	<p>4.2 Professionaliseren met ICT (vervolg)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Docenten zetten ICT-middelen in om hun onderwijs aantrekkelijker te maken. <p>De X-ray maakt deel uit van het introductieprogramma voor nieuwe docenten/instructeurs. In ieder curriculum is aandacht voor 21ste - eeuwse vaardigheden; docenten én studenten herkennen dit.</p>				
<p>Kwaliteitscultuur</p> <p>De kwaliteitscultuur is binnen ROC de Leijgraaf nog niet op orde. Wel werken er verschillende teams met verbetermethodieken als:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stichting LeerKracht - MBO beter (lean) - scrum - Hack je les - pedagogical empowerment. <p>We constateren dat het lastig is voor teams om een continue verbeteraanpak te blijven vasthouden, waardoor na een initieel enthousiasme en goede resultaten een en ander verloren gaat in de "waan van de dag".</p>	<p>4.3 Kwaliteitscultuur</p> <p>Ieder team heeft een eigen verbetermethodiek gekozen en omarmd en werkt volgens deze methodiek in lijn met de Leijgraaf kwaliteit PDCA aan de kwaliteitscultuur.</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o 80% van de teams heeft een verbetermethodiek omarmd en is gestart met professionalisering hierin. o Ieder team werkt met 1 methodiek aan de kwaliteit PDCA. Dit gebeurt onder begeleiding (werken en leren). <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> o We evalueren de verbetermethodiek en borgen het actieplan. o De verbetermethodiek heeft geleid tot een verbeterde teamsamenwerking en zichtbare/merkbare kwaliteitscultuur en is ingebed in de dagelijkse manier van werken). Er wordt een Interne audit gehouden. 	<p>kwaliteitscultuur</p>	<p>Projectleider: Francisca van Kessel</p> <p>Status: </p> <p>Bewijslast:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Presentaties stuurgroep o SharePoint 	<p>KPI: 100% van de onderwijsteams en 2 OBP teams werken aan continu verbeteren en hebben een verbetermethodiek omarmd. Zij doen dit onder begeleiding van het FLOW team. Alle teams hebben de eerste fase afgerond. 40% heeft de tweede fase afgerond. Per team worden 2 flowers opgeleid.</p> <p>I.s.m. de LeijAcademie wordt de professionalisering in het werken aan een kwaliteitscultuur geborgd. Er is 3x een stuurgroep-overleg geweest. Het Directie team is gestart met FLOW.</p> <p>Borging: Voortgang wordt besproken in:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Stuurgroep 6 x per jaar o Directie overleg: maandelijks <p>Regio MT: maandelijks</p>	

Interne en externe analyse	Ambities en beoogde resultaten	Maatregelen	Status	Behaald resultaat dec. 2020	Afwijkingen en te nemen acties
<p>Begeleidingsmodel De nieuwe strategie en regiostructuur vragen om een aanpassing van het begeleidingsmodel</p>	<p>4.4 Begeleidingsmodel Huidige begeleidingsmethodiek wordt geëvalueerd en aangepast onder leiding van de directeur Student Services</p> <p>Resultaat 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> o Er is een werkgroep geformeerd; deze werkgroep heeft een voorstel voor een nieuw model gereed. o Studenten maken onderdeel uit van de werkgroep. o Er zijn op iedere locatie werksessies/bijeenkomsten gerealiseerd om het model te bespreken en te toetsen. o Het model is bij diverse stakeholders besproken en getoetst. o Het model is n.a.v. bijeenkomsten bijgesteld en in MT formeel vastgesteld. <p>Resultaat 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> o Het nieuwe model is bij de teams geïmplementeerd. o Alle teams/docenten zijn bekend met het model en handelen ernaar o Deelnemers herkennen in de dagelijkse praktijk het begeleidingsmodel. o Deelnemerstevredenheid over de begeleiding scoort Leijgraafbreed een 7 of hoger (DTO en JOB). 	<p>Nieuw begeleidingsmodel wordt afgestemd op de strategie en de regio structuur.</p>	<p>Projectleider: Margo van Dijk</p> <p>Status: </p>	<p>Begeleidingsmodel is geïntroduceerd bij alle (onderwijs)teams.</p>	<p>De werksessies zijn in een online versie uitgevoerd.</p> <p>Begeleiding scoort 3.3 DTO 2020</p>