

# Geïntegreerd Jaardocument

2022

22 juni 2023

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2	<b>3. Bedrijfsvoering</b>	<b>38</b>	<b>7. Verslag van de Raad van Toezicht</b>	<b>70</b>
Woord vooraf	3	3.1 Strategisch personeelsbeleid (vo en mbo)	38	7.1 Samenstelling	70
<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>	3.2 Huisvesting en facilitair	40	7.2 Goed toezicht	70
<b>1. Onderwijsgroep Tilburg</b>	<b>6</b>	3.3 IT	42	7.3 Overleg en contact met de organisatie	71
1.1 Wij zijn Onderwijsgroep Tilburg	6	3.4 Financieel resultaat	45		
1.2 Onze missie en collectieve ambitie	6	3.5 Treasury	46		
1.3 Governance	8	<b>4. Beheersing</b>	<b>48</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>73</b>
1.4 Klachtenbehandeling	11	4.1 Intern risicobeheersings- en controlesysteem	48	1. Nevenfuncties leden CvB en RvT	74
1.5 Samenwerkingen	11	4.2 Integrale veiligheid	49	2. Helderheid	76
<b>2. Onderwijs en begeleiding</b>	<b>14</b>	<b>5. Continuïteitsparagraaf</b>	<b>51</b>	3. Kwaliteitsagenda 2019-2022	85
2.1 Inleiding	14	5.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden	51	<b>Jaarrekening</b>	<b>128</b>
2.2 Voortgezet onderwijs	14	5.2 Financiële risicoparagraaf	62	<b>Overige gegevens</b>	<b>165</b>
2.3 Middelbaar beroepsonderwijs	17	5.3 Meerjarenformatieplan	63	1. Controleverklaring	166
2.4 Leven Lang Ontwikkelen (vo en mbo)	32	5.4 Uitgangspunten meerjarenbegroting 2023-2027	63	2. Ontvangen subsidies 2022 van gemeente Tilburg	167
2.5 Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (vo en mbo)	32	<b>6. Verslag Medezeggenschap</b>	<b>68</b>	3. Akkoordverklaring RvT en CvB	170
2.6 Kwaliteitszorg – Inspectie (vo en mbo)	36			4. Gegevens over de rechtspersoon	171

# Woord vooraf

Wat waren we blij dat we vanaf het voorjaar van 2022 weer zonder beperkende coronamaatregelen onderwijs konden verzorgen. Eindelijk weer drukte in de gangen en geen gezichten die achter mondkapjes schuilgingen. De impact van de coronapandemie merken we wel nog steeds. Daarom zetten we stevig in op de sociaalemotionele ontwikkelingen van onze jongeren.

2022 was een jaar met veel successen, mooie initiatieven en momenten. Daar zijn we trots op! Een kleine greep daaruit: de inzamelingsactie voor Oekraïne van studenten van de opleiding Sociaal Werker, het project Helpende Hand van de opleiding Helpende, Campus 013 als eerste Fairtrade-school van Nederland, het onboardingsproces voor nieuwe medewerkers en de ontwikkelde 'Werken bij Onderwijsgroep Tilburg' website, de aandacht voor vitaliteit bij lerenden (leerlingen, studenten en volwassenen) en medewerkers, het (online) bezoek van minister Dijkgraaf aan onze studenten Mechatronica, ons Practoraat Interactieve Technologie, samenwerking op inburgering met de gemeentes in onze regio en het mooie resultaat bij het vierjaarlijks onderzoek van de onderwijsinspectie.

Tegelijkertijd staan we voor behoorlijke uitdagingen. Hoe bereiden we onze studenten en leerlingen voor op een leven lang ontwikkelen in een wereld van veranderende beroepen en de daardoor veranderende behoeften van het werkveld? Hoe zorgen we ervoor dat we als organisatie flexibel en wendbaar meebewegen en dat we in de pas blijven lopen met de maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen? In een tijd dat de studentenaantallen dalen als gevolg van demografische krimp en er krapte op de arbeidsmarkt is? Hiermee gingen we afgelopen jaar aan de slag. En dat blijven we doen. We houden vast

aan onze collectieve koers en blijven innoveren, zodat we in een snel veranderende omgeving voorop blijven lopen.

In de toekomst gaat veel veranderen op de arbeidsmarkt. We weten ook dat het tempo van de veranderingen hoog is terwijl de voorspelbaarheid van wat er gaat veranderen laag is. Voor ons als onderwijsorganisatie is het belangrijk dat we ons op een proactieve en constructieve manier verhouden tot deze veranderingen. Wij geven dat een plek in ons onderwijs. Het is onze taak ervoor te zorgen dat studenten en leerlingen hun weg weten te vinden in de (toekomstige) samenleving. We willen dat geen enkel talent verloren gaat. Daarom stellen we onze student en leerling centraal. Dat zit in ons dna. Wij omarmen diversiteit en inclusiviteit. Iedereen is bij ons welkom en blijft dat ook.

Met Gepersonaliseerd Leren én Leven Lang Ontwikkelen spelen we in op een omgeving die continu in beweging is. Door de regie op het leren en persoonlijk ontwikkelen steeds meer bij de lerenden te leggen, stellen we hen in staat om hun eigen leerloopbaan en toekomst vorm te geven. Als Onderwijsgroep Tilburg vinden wij dat al onze lerenden (leerlingen, studenten en volwassenen) invloed hebben op wat, wanneer en hoe ze leren.

In het kader van Leven Lang Ontwikkelen ontwerpen wij al opleidingen en cursussen die aansluiten op de behoeftes van de arbeidsmarkt, lerenden en organisaties, zoals bedrijven en overheden. Wij helpen deze organisaties met het in kaart brengen van hun leerbehoeftes en vertalen deze naar een opleiding en of cursus op maat. Komende jaren ontwikkelen wij dit verder.

Aan de hand van ons idee over gepersonaliseerd leren zijn wij aan de slag met het ontwikkelen van keuzes voor lerenden: wat, wanneer en hoe willen zij leren. Wij hebben daarbij breed aandacht voor het welzijn en de ondersteuningsbehoefte van onze studenten en leerlingen. Gelijktijdig bieden wij met excellentietrajecten studenten een extra podium tot talentontwikkeling. Naast extra vaktechnische ontwikkeling sturen we op persoonlijke professionele ontwikkeling met deelname aan excellentklassen en Skills Heroes-wedstrijden.

Wij hebben de komende jaren een behoorlijke ambitie op het gebied van huisvesting. We willen de kwaliteit van de huisvesting voor het onderwijs vergroten, het aantal vierkante meters verminderen en onze ambities op duurzaamheid ook in onze gebouwen realiseren. Onze campussen moeten optimaal gaan bijdragen aan onze ambities op gebied van Gepersonaliseerd Leren en Leven Lang Ontwikkelen. De huidige gebouwen zijn verouderd en de behoeften van het onderwijs zijn in de loop der tijd veranderd. Wij werken toe naar drie campussen: campus Wandelboslaan, campus Stappegoor en campus Kasteeldreef. We verwachten dit te realiseren met ingang van het schooljaar 2028-2029. Elke school is dan op zijn definitieve plek gehuisvest. Door opleidingen op basis van verwantschap te clusteren, verbeteren we de samenwerking tussen onderwijsteams en spelen we beter in op de veranderende beroepen. Zo krijgen campussen voor lerenden en het werkveld een sterke herkenbaarheid en identiteit. In 2022 werden de plannen concreter. In 2023 zetten we de eerste stappen in de realisatie.

Een groot compliment aan al onze medewerkers die het ook afgelopen jaar weer mogelijk maakten om fantastisch onderwijs aan onze lerenden te bieden. Dat doen wij samen met onze omgeving. Daarom bedanken we ook onze leerbedrijven, regionale organisaties en instellingen, die zich vanuit betrokkenheid inzetten om samen met ons dit mooie onderwijs mogelijk te maken.

*Fred van der Westerlaken*

*Carl Govers*

# Bestuursverslag

# 1

# Onderwijsgroep Tilburg

## 1.1 Wij zijn Onderwijsgroep Tilburg

Bij Onderwijsgroep Tilburg verzorgen we uitstekend onderwijs. Het is onze kernactiviteit. Onze kracht ligt in een uitgebreid onderwijsaanbod voor diverse doelgroepen: leerlingen, studenten, volwassenen en organisaties.

### **Breed onderwijsaanbod**

Onderwijsgroep Tilburg levert een breed onderwijsaanbod aan in de regio. De verschillende scholen bieden een doorlopend en aansluitend aanbod van funderend voorbereidend middelbaar en middelbaar beroepsonderwijs. Wij zijn actief op alle niveaus van het mbo en in bijna alle sectoren; van techniek tot gezondheidszorg. En we bieden mbo-maatwerkoplossingen voor het bedrijfsleven en leveren contractonderwijs, zowel voor bedrijven als gemeenten. Daarnaast voeren wij educatie- en inburgeringstrajecten uit.

### **Zelfstandige toekomst**

Bij Onderwijsgroep Tilburg stellen we onze leerlingen en studenten centraal vanuit maatschappelijke betrokkenheid en met oog voor maatschappelijke meerwaarde. Iedere student en leerling is welkom bij ons; we omarmen diversiteit en inclusiviteit.

De arbeidsmarkt verandert steeds sneller, terwijl de voorspelbaarheid van wat er gaat veranderen laag is. Onze studenten en leerlingen moeten hun weg vinden in de (toekomstige) samenleving. Op een proactieve en constructieve manier verhouden wij ons tot deze veranderingen en geven we deze een plek in ons onderwijs. Wij investeren in een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), zodat onze studenten en leerlingen leren om hun eigen leerloopbaan en eigen toekomst vorm te geven.

We ontwikkelen ons onderwijs voortdurend om leerlingen en studenten de beste voorbereiding te geven op een zelfstandige toekomst. Dat doen we samen. Onze scholen krijgen daarbij professionele en efficiënte ondersteuning vanuit onze ondersteunende afdelingen, zoals ICT, studentenzaken, en HR. Wij bundelen en benutten alle beschikbare kennis en ervaring en zetten die in voor onze eigen scholen én onze partners in de regio.

## 1.2 Onze missie en collectieve ambitie

Wij werken aan het beste onderwijs van Nederland! We willen de beste school zijn voor studenten, leerlingen, het beroepenveld en het toeleverend- en vervolgonderwijs. Onze professionele, trotse en intrinsiek gemotiveerde collega's maken het verschil. Ze gaan met respect voor elkaar en vanuit eigen kracht de samenwerking aan met mensen en organisaties in de omgeving. Zo blijven we ons onderwijs dagelijks duurzaam verbeteren. Ons onderwijs legt een stevige basis voor het vakmanschap op de arbeidsmarkt, de doorstroom naar het hbo en het functioneren in de maatschappij. Een student behaalt in voltijd of deeltijd een diploma of certificaat op een passend niveau, zonder verspilling van energie, geld en tijd.

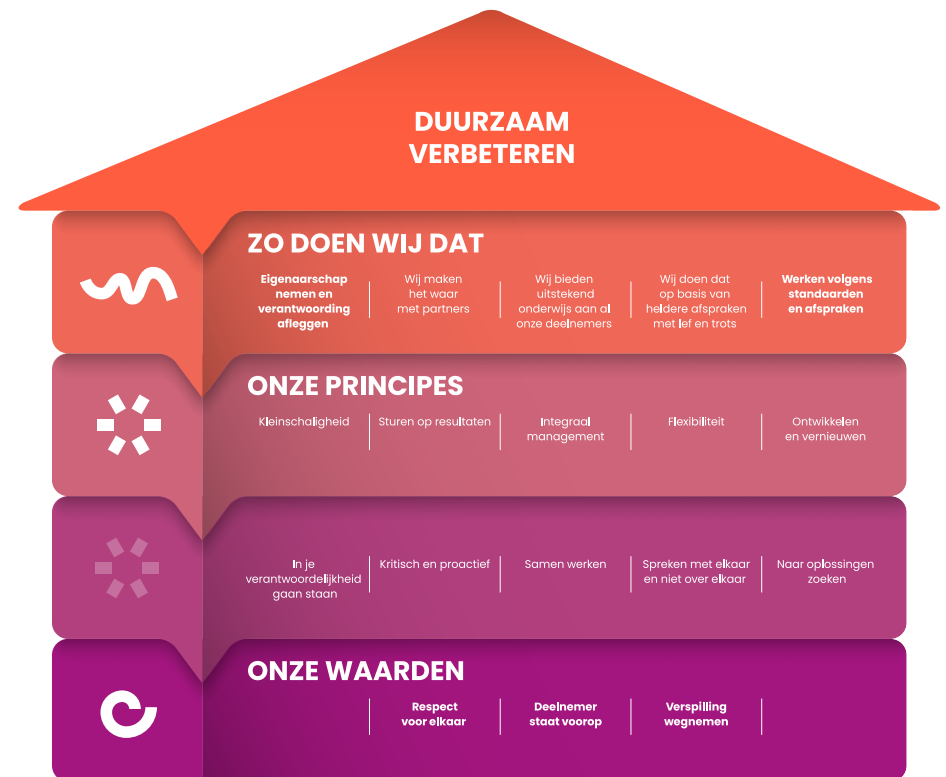
### 1.2.1 Strategische doelen en duurzaamheid

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

- Aantoonbare onderwijskwaliteit. We tonen eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit en vergroten ons onderwijskwaliteitssysteem door te ontwikkelen. We streven ernaar dat studenten en leerlingen met diploma de organisatie verlaten.
- Opleiden voor een carrière. We hebben aandacht voor algemene en persoonlijke vorming van onze studenten en leerlingen.
- Positie in de regio. We realiseren een onderwijsaanbod voor Leven Lang Ontwikkelen met een aanbod van diploma's en certificaten voor (toekomstig) werkenden. Wij handelen proactief naar de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Medewerker 3.0. We professionaliseren doorlopend met aandacht voor onderzoekende competenties voor individuen en teams.
- Duurzaam verbeteren. We verbeteren ons onderwijs continu en structureel door hierover in dialoog te zijn en blijven met studenten, leerlingen en de omgeving.

### 1.2.2 Het Huis van Onderwijsgroep Tilburg

In Het Huis van Onderwijsgroep Tilburg beschrijven wij onze leidende waarden en principes en de wijze waarop wij onze strategische doelen samen realiseren. Alles draait om de kern van onze strategische agenda: uitstekend onderwijs bieden en duurzaam verbeteren. Dat doen we op basis van heldere afspraken, samen met onze collega's en onze partners én met lef en trots.



### 1.2.3 Duurzaamheid

In 2015 stelde de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDG's) op. De zeventien doelen over tal van onderwerpen zijn bedoeld om van de wereld vóór 2030 een betere plek te maken.

Onderwijsgroep Tilburg neemt de SDG's serieus. Ons onderwijs heeft een maatschappelijke meerwaarde voor onze leerlingen en studenten, bedrijven en instellingen, de regio en daarbuiten. Daarom dragen we bij aan de duurzame ontwikkelingsdoelen en is er aandacht voor duurzaamheid, sociale veiligheid, gezondheid en welzijn op onze scholen. We houden bij het inkopen rekening met duurzaamheidskeurmerken op producten en kopen bij voorkeur lokaal en regionaal in. Eén van onze docenten kreeg de prijs voor de duurzaamste docent van het vo. Campus 013 is de eerste fairtrade-school van Nederland. Bij nieuwbouw en revitalisering van de bestaande gebouwen en de inrichting houden we rekening met duurzaamheid. En we zetten gezondheid en het welzijn van studenten op de agenda met vitaliteitsprogramma's. Zo dragen we bij aan het realiseren van de SDG's en het vergroten van het bewustzijn. In 2023 ontwikkelen en implementeren we een integraal beleid op duurzaamheid. Zo blijven we bijdragen aan het realiseren van de SDG's.

## 1.3 Governance

Bij Onderwijsgroep Tilburg zijn bestuur en toezicht gescheiden. Het College van Bestuur (CvB) bestuurt de organisatie. De Raad van Toezicht (RvT) houdt daar toezicht op. De bevoegdheidsverdeling tussen bestuur en toezicht staat in de statuten en het bestuursreglement. Er zijn drie actieve medezeggenschapsorganen: de Centrale Studentenraad (CSR), de Ondernemingsraad (OR) en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Deze organen behartigen de belangen van de studenten, medewerkers en de organisatie. Daarom voeren ze constructieve gesprekken met het CvB en de RvT.

### **Branchecode goed bestuur**

In 2020 publiceerde de MBO Raad de branchecode goed bestuur, bedoeld om de bewustwording van reflectie en waardegedreven handelen te bevorderen. De basis

voor de kernwaarden in de code is *vertrouwen*. De code gaat uit van de kernwaarden: *verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, lef en openheid*. Deze waarden sluiten nauw aan bij onze eigen principes binnen Onderwijsgroep Tilburg. Wij nemen ze mee in ons handelen, onder andere in gesprekken met de belanghebbenden die bij onze scholen betrokken zijn, zowel horizontaal als verticaal. En we leggen het accent op toepassing van de waarden vanuit een lerende en reflectieve houding op gedrag. De branchecode goed bestuur is onze leidraad.

### **Horizontale verantwoording: de omgeving**

Voor Onderwijsgroep Tilburg is horizontale verantwoording vanzelfsprekend. We houden het gesprek met onze omgeving gaande en zijn daarin transparant. Zo spelen we in op de behoeften van onze omgeving. Want: onderwijs dat ertoe doet staat of valt met de dialoog met bedrijven, instellingen, ouders, studenten én medewerkers.

De inhoud van ons onderwijsaanbod komt dan ook tot stand met het beroepenveld en werkgevers. En met studenten, docenten en medewerkers, met wie het bestuur met regelmaat in gesprek gaat. De dialoog vindt breed plaats: in kenniscafés, conferenties, regionale en landelijke interacties en in de dialoog met de medezeggenschapsorganen. We participeren in diverse samenwerkingsverbanden waar onderwijs, overheid en het bedrijfsleven aansluiten. Zowel landelijk als provinciaal en regionaal. Betrokkenen brengen we op de hoogte via een publieksversie van het jaarverslag.

### 1.3.1 Organisatie en bestuur

#### **Organisatie**

Met ruim 1.300 medewerkers zorgen wij ervoor dat ruim 13.000 leerlingen, studenten en cursisten goed onderwijs krijgen. Dat doen wij vanuit drie vmbo-scholen, zeventien mbo-scholen, drie scholen voor funderend onderwijs (vavo, Educatie en Inburgering en Entree-opleidingen). Onderwijsgroep Tilburg is groot, maar kleinschalig georganiseerd. Onze scholen zijn overzichtelijk en hebben ieder een eigen karakter.



Alle activiteiten van Onderwijsgroep Tilburg worden uitgevoerd vanuit de Stichting Onderwijsgroep Tilburg. Op onderwijslocatie Reeshof bieden we in samenwerking met Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Tilburg (SOVOT) een gebundeld vmbo-aanbod aan. Onderwijsgroep Tilburg verzorgt de basisberoeps- en kaderleerwegen, SOVOT verzorgt de (gemengde) theoretische leerweg.

### Bestuur

Onderwijsgroep Tilburg kent een tweehoofdig College van Bestuur dat in 2022 bestond uit de heer Fred van der Westerlaken (voorzitter) en de heer drs. Carl Govers (lid). Het CvB is verantwoordelijk voor de scholen en de diensten die onder de koepel van Onderwijsgroep Tilburg vallen, de kwaliteit van het onderwijs en de rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen. Het CvB kent de volgende portefeuilleverdeling:

- voorzitter en lid: organisatieontwikkeling, concerncontrol en kwaliteitszorg
- voorzitter: funderend onderwijs en mbo-gezondheidszorg en -welzijn, communicatie en externe relaties, huisvesting en facilitair, financiën en privacy
- lid: bedrijfsgericht opleiden en initieel beroepsonderwijs, HR, examinering, internationalisering, ICT en veiligheid

Bij alles wat wij doen staan de student en leerling centraal. Onderwijsteams worden gestimuleerd om aan eigen geformuleerde kwaliteitsvereisten te voldoen waarbij minimaal wordt voldaan aan de landelijk gestelde eisen voor basiskwaliteit.

Het CvB stuurt op de interne beheersing via de verantwoordingsgesprekken met schooldirecteuren en afdelingshoofden (samen met hun kernteams), via overleggroepen (Onderwijs, HR, Bedrijfsvoering, Procesmanagement, Leven Lang Ontwikkelen) en met processen, programma's en projecten. In alle lijnen en op alle niveaus werken we volgens de PDCA-cyclus en de planning-, control- en verantwoordingscyclus (pcv).

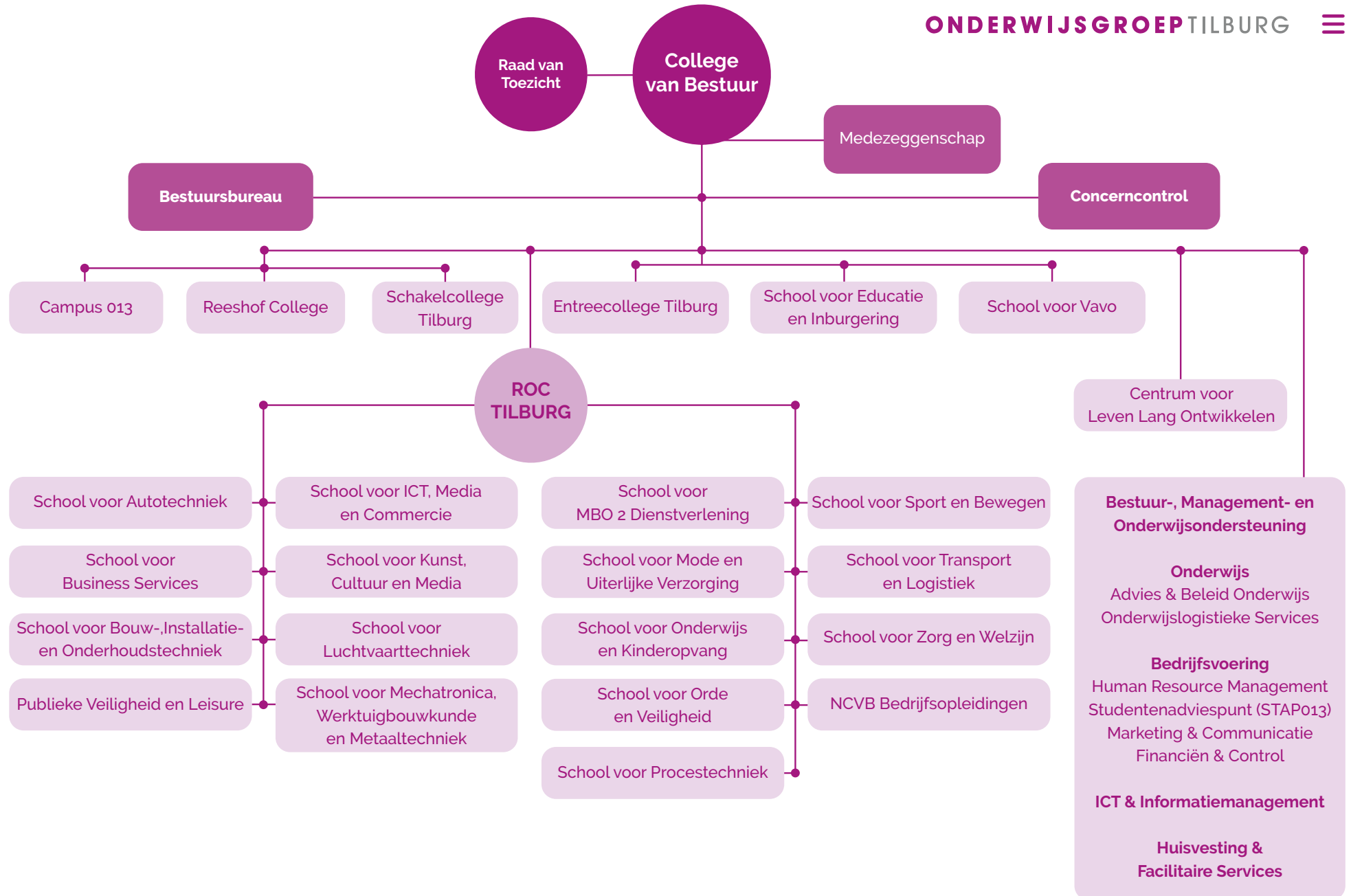
Het CvB vergadert wekelijks. Besluiten en beleidsdocumenten worden gedeeld op intranet. Voorafgaand aan besluitvorming vindt – afhankelijk van het te nemen besluit – behandeling plaats in de overleggroepen en/of de medezeggenschapsorganen. De RvT wordt bij grote

beslissingen vooraf geconsulteerd of om goedkeuring gevraagd.

Naast de formele overleggen binnen de overlegstructuur organiseert het CvB twee keer per jaar een conferentie voor het management, de keyplayers in de scholen en de ondersteunende diensten. Daarnaast is er vier keer per jaar een managementbijeenkomst. Hier worden op strategisch en tactisch niveau thematisch onderwerpen en ontwikkelingen besproken, informatie uitgewisseld en van en met elkaar geleerd. Ook gaat het CvB jaarlijks met elk onderwijs- en dienstenteam in gesprek.

Het CvB stuurt op onze missie – werken aan het beste onderwijs van Nederland – aan de hand van onze strategische doelen en door eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen alle geledingen van de organisatie. In het afgelopen jaar stond de doorontwikkeling van aantoonbare onderwijskwaliteit aan de hand van ons onderwijskwaliteitssysteem centraal. Het vierjaarlijks inspectieonderzoek dat in 2022 plaatsvond, bevestigt dat het bestuur een duidelijke visie heeft op de kwaliteit van het onderwijs. En dat er grip en zicht is op risico's. De sturing wordt herkend. Wij blijven duurzaam onze kwaliteit verbeteren en door ontwikkelen. In 2023 ligt de focus onder meer op de meerjarenvisies van de scholen en het verder verbeteren van studentparticipatie bij de opleidingen.

Eind 2023 loopt ons strategische meerjarenbeleidsplan af. Daarom bepaalden we in 2022 de focus voor het strategisch meerjarenbeleidsplan voor 2024 en verder. Gepersonaliseerd Leren (GL) en Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zijn de belangrijkste thema's bij de ontwikkelingen naar mbo 2030, dus ook voor onze regio en voor onze hele organisatie. Deze thema's gaan zeker deel uitmaken van het nieuwe meerjarenbeleidsplan. Samen met studenten, vertegenwoordigers van bedrijven en instellingen, medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg, leden van de RvT en andere belanghebbenden uit de Regio Midden-Brabant, doorliepen wij een intensief denkraject. De opbrengsten hiervan resulteerden in met elkaar geformuleerde doelen, resultaten en handreikingen voor het onderwijs rond de thema's GL en LLO. Daarbij zijn we ons bewust dat we rekening moeten houden met de uitdagingen op de arbeidsmarkt, de technologische ontwikkelingen en digitalisering.



De opbrengsten uit dit denktraject combineren we ook met de aanstaande nieuw- en verbouw, die we willen vormgeven met input vanuit onze onderwijsontwikkelingen. Onze ambitie op het gebied van huisvesting is groot de komende jaren. In 2021 besloten we al om toe te werken naar drie campussen: campus Wandelboslaan, campus Stappegoor en campus Kasteeldreef. We willen dat de campussen optimaal bijdragen aan onze ambities op gebied van GL en LLO. Naast nieuwbouw knappen we de bestaande gebouwen op en gaan we verduurzamen. We kunnen niet alles tegelijkertijd; daarom maken we een planning. We verwachten dat alle huisvestingsplannen gerealiseerd zijn met ingang van het schooljaar 2028-2029. In [bijlage 1](#) zijn de nevenfuncties van de leden van het CvB te vinden.

## 1.4 Klachtenbehandeling

Onze studenten en leerlingen kunnen klachten melden via het [Meldpunt](#), de school en onze websites. Maar ook via het Studenten Adviespunt 013 (STAP 013), waar leerlingen en studenten terecht kunnen met al hun vragen rondom opleidingen en studiekeuze. STAP 013 ondersteunt de student of leerling bij het indienen van een klacht of bezwaar.

We nemen klachten zorgvuldig en zo snel mogelijk in behandeling. Bij voorkeur lossen we een klacht in goed overleg met de student of leerling op school- of teamniveau op. Wij stellen ons daarbij lerend en reflecterend op en acteren op kansen tot verbetering.

### Klachtencommissies

Wordt een klacht niet naar tevredenheid opgelost? Dan neemt één van de commissies de klacht in behandeling.

De Commissie van Beroep voor de Examens kreeg in 2022 slechts twee beroepszaken voorgelegd. Een zaak werd ingetrokken, omdat deze toch op school kon worden opgelost. De andere zaak werd door de commissie ongegrond verklaard. De twee klachten die bij de Geschillencommissie voor ROC Tilburg en vmbo-scholen ingediend zijn, leidden niet tot een zitting. In beide gevallen werd in onderling overleg een oplossing gevonden. In 2022 ontving de Commissie ongewenst gedrag geen klachten en werd er geen beroep gedaan op de Regeling Melding Vermoeden Misstand (klokkenluidersregeling).

## 1.5 Samenwerkingen

Onderwijsgroep Tilburg is onderdeel van de regionale infrastructuur. Onze maatschappelijke opdracht kunnen wij enkel realiseren in samenwerking met onze leerlingen, studenten, toeleverend onderwijs, afnemend onderwijs, het werkveld, gemeenten, UWV en andere instellingen.

### Midpoint Brabant

Samen met Midpoint Brabant werken we aan de realisatie van de sociaaleconomische agenda en speerpunten (Smart Services, Smart Logistics, Smart Industry en Smart Leisure) van de regio. Met de thema's digitalisering, human capital, circulaire economie en energietransitie, profileren wij ons onderwijsaanbod. We werken samen aan het innoveren, ontwikkelen en uitvoeren van ons onderwijs. Zo krijgen studenten en leerlingen onderwijs waarmee ze van toegevoegde waarde zijn voor werkgevers. Samen dienden we ook een voorstel in bij de Rijksoverheid voor een regiodeal, met als doel samen verder te werken aan regionale economische en maatschappelijke opgaven op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, digitalisering, talentontwikkeling en vestigingsklimaat. Mooie opsteker is dat onze regio als enige in Brabant een toekenning heeft gekregen.

### Het regionale mobiliteitsteam en gemeenten

Onderwijsgroep Tilburg werkt sinds de coronapandemie met het UWV, de Gemeente Tilburg, de Gemeente Waalwijk, FNV, CNV en het Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) samen in het regionale mobiliteitsteam. Deze tijdelijke samenwerking wordt structureel. De eerste stappen om het regionale mobiliteitsteam om te vormen naar een regionaal werkcentrum, zijn gezet. Het doel: een bijdrage leveren aan een beter functionerende arbeidsmarkt met gerichte en drempelloze dienstverlening, waaronder scholing. Onderwijsgroep Tilburg is namens alle opleiders in de regio de scholingsmakelaar. Het regionale mobiliteitsteam begeleidde in 2022 299 mensen naar een andere baan. Hiervan maakten 60 mensen gebruik van scholing, van wie er 10 een opleiding volgden bij Onderwijsgroep Tilburg.

De Gemeente Tilburg, omliggende gemeenten, Werkvloer Taal en Onderwijsgroep Tilburg startten in 2022 ook een succesvolle samenwerking voor inburgeraars. Onderwijsgroep Tilburg voert de onderwijsroute uit. Het doel is om inburgeraars zo snel als mogelijk toe leiden naar het beroepsonderwijs en naar werk. In 2022 startten er 43 inburgeraars, van wie 13 in de onderwijsroute. Ook was er overleg met de Gemeente Tilburg in de vorm van een adhoc-afstemmingsgroep naar aanleiding van de instroom van vluchtelingen uit Oekraïne. Samen met partner Portvolio en als onderdeel van onze vo-opdracht, gaven we vorm aan passend onderwijs in onze regio.

### **Brabants Besturenoverleg en Kennispact**

Onderwijsgroep Tilburg werkt ook samen met andere mbo-instellingen in Brabant en Nijmegen. Dit doen we binnen het Brabants Besturenoverleg en binnen Kennispact.

De samenwerking binnen Kennispact formaliseerde afgelopen jaar tot een vereniging. We werken samen aan kansrijk opleiden en Leven Lang Ontwikkelen. Met Brabant Leert bieden we samen met private opleiders opleidingen, trainingen en cursussen aan voor werknemers in Brabant. Onderwijsgroep Tilburg schoolde op die manier 28 mensen. In 2023 willen we dit aantal vergroten. Ook willen we met Brabant Leert een aanvraag doen voor de LLO Katalysator. Voor docenten en studentbegeleiders is er lesmateriaal en een game ontwikkeld over het vroegtijdig herkennen van ondermijning.

Samen met andere mbo-instellingen stemmen we ons opleidingsaanbod af. En we werken samen op bestaande opleidingen, zoals de artiestenopleiding. Zo leiden we onze studenten zo kansrijk mogelijk op. Om de aansluiting te houden tussen de ontwikkeling op arbeidsmarkt en de beroepsopleiding, startten we twee projecten (mbo innovatie en expertisecentrum) over dataficering en zorg en technologie. Een derde project over de energietransitie is in ontwikkeling en is in 2023 aangevraagd.

### **Fontys en Avans**

Met Fontys en Avans werken we samen om het studiesucces van de studenten die door willen stromen naar het hoger onderwijs te verbeteren. De doorstroom naar het hbo daalde in het afgelopen jaar licht in een aantal sectoren door de krapte op de arbeidsmarkt. Het studiesucces van onze doorstroom op het hbo is vergelijkbaar met het studiesucces van andere mbo-instellingen en is beter dan het studiesucces van havisten. Daarom blijven we met elkaar evalueren wat er goed gaat en wat er beter kan in de aansluiting tussen mbo en hbo. De ambitie is altijd om de aansluiting te verbeteren. Daarom scherpten we de inhoud van het keuzedeel doorstroom hbo aan en investeerden we in betere studievoorziening over doorstroom naar het hbo. Zo introduceerden we bijvoorbeeld mogelijkheden tot proefstuderen.

### **MindLabs**

Met Fontys, TIU en Gemeente Tilburg werken we samen in de vereniging MindLabs. MindLabs is een samenwerkingsverband waarin drie kennisinstellingen, overheden en een groeiend gezelschap van bedrijfspartners maatschappelijke instellingen en startups participeren. MindLabs-partners versterken samen de ontwikkeling van technologieën die interacteren met menselijk gedrag; oftewel human centered AI. Met de unieke mogelijkheden van deze technologieën willen wij samen met partners maatschappelijke uitdagingen helpen oplossen, waaronder de toepassing van technologie op het leren.

### **Practoraat Interactieve Technologie (PIT)**

Samenwerken in relatie tot interactieve technologieën doen we ook in het Practoraat Interactieve Technologie (PIT). Dat stond in 2022 in het teken van groei. Niet alleen groeiden we in het aantal docenten dat onderdeel uitmaakt van PIT, of het aantal stagiairs dat onze docenten helpt met het realiseren van nieuwe stukjes onderwijs. We groeiden vooral in ons expertiseniveau en onze bekendheid binnen én buiten Onderwijsgroep Tilburg. Ruim 40 innovatieve onderwijsproducten zijn gemaakt of in de maak. Een aantal daarvan wordt ook al ingezet in ons onderwijs. Het werk verspreidt zich als een olievlek: ruim 500 studenten en leerlingen kwamen al in contact met interactieve technologie en dat aantal stijgt. Ook weten docententeams ons steeds vaker te vinden om workshops te volgen, bijvoorbeeld over interactieve video's.

**Project STO**

Om in de regio te voorzien in Sterk Techniekonderwijs werken scholen voor Voortgezet Onderwijs in de regio Midden- Brabant samen in het project STO. Als contactschool verzorgt Onderwijsgroep Tilburg de administratieve ondersteuning en leveren we de projectleider. 2022 was vooral een jaar van opnieuw opstarten en herpakken.

# 2

## Onderwijs en begeleiding

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat nader in op het onderwijs dat wij verzorgen voor onze leerlingen en studenten binnen onze vo- en mbo-scholen. Ook bespreken we de studentontwikkelingen, passend onderwijs, Sterk Techniekonderwijs en verbeterpunten in onderwijskwaliteit en examinering. We verantwoorden ons per onderwijstype. Verder verantwoorden we in dit hoofdstuk de geformuleerde ambities uit het sectorakkoord vo (prestatieboxafspraken). En we geven de bestuurlijke reflectie op de kwaliteitsafspraken van 2019-2022.

Voor een specifiek inzicht in de behaalde resultaten verwijzen wij naar [bijlage 3](#).

### 2.2 Voortgezet onderwijs

#### 2.2.1 Leerlingen

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

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Reeshof College	351	397	379	398	342
Campus 013	739	714	612	603	643
Frater van Gemertschool	142	-	-		
Schakelcollege	416	341	326	285	286
<b>Totaal</b>	<b>1.648</b>	<b>1.452</b>	<b>1.317</b>	<b>1.286</b>	<b>1.271</b>

##### Aantallen vavo-studenten per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Inschrijvingen	127	150	186	130	164
Vanuit andere vo-scholen	191	172	172	61	112
<b>Totaal</b>	<b>318</b>	<b>322</b>	<b>358</b>	<b>191</b>	<b>276</b>

**Terugdringen vroegtijdig schoolverlaters vo (vsv)**

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Campus 013	1,51%	1,41%	1,34%	1,53%	1,27%
Schakelcollege	11,51%	15,07%	12,77%	11,70%	11,80%
Reeshof College	1,72%	0,77%	0,53%	0,51%	1,45%

Voor de jaren 21-22 gaat het om voorlopige cijfers die in februari 2023 bekend zijn. Voor alle andere jaren gaat het om definitieve cijfers.

**2.2.2 Prestatieboxgelden**

In 2022 besteedden we specifieke aandacht aan ons strategisch personeelsbeleid en inzet van middelen in relatie tot het thema werkdruk. Voor alle medewerkers van onze scholen voor voortgezet onderwijs (vo) geldt een gesprekkencyclus. Met de gesprekken volgen we de professionele, didactische en pedagogische ontwikkeling van de docent en kunnen we coachen. De cyclus bestaat uit drie onderdelen per jaar:

- Startgesprek. Hierin stellen we de doelstellingen die voor het komende jaar gelden op pedagogisch en didactisch gebied én de ontwikkelingsdoelen qua professionalisering vast. Dit is de basis voor opvolgende gesprekken.
- Ontwikkelgesprek. Hierin bespreken we het lesbezoek, de afgenomen leerlingevaluaties en de voortgang van de ontwikkeldoelen.
- Functioneringsgesprek. Hierin evalueren we en reflecteren we op het afgelopen jaar. Dit levert nieuwe ontwikkeldoelen op of bestending van bestaande doelen.

Jaarlijks evalueren we onze werkwijze en waar nodig passen we deze aan.

**Begeleiding bij pedagogische en didactische vraagstukken**

Campus 013 is een sterk groeiende vmbo-school. Hiermee groeit ook het personeelsbestand. Dit vraagt dat we blijven inzetten op personeel. We richtten een begeleidingsstructuur in om zittende en nieuwe docenten te ondersteunen bij pedagogische en didactische vraagstukken. Ook zetten we sterk in op de instroom van stagiair(e)s. We begeleiden hen intensief, zodat ze de overstap naar een betaalde functie kunnen maken.

**Instroom van leerlingen**

Het Schakelcollege kreeg in 2022 te maken met de instroom van leerlingen vanuit Oekraïne. We vingden deze leerlingen op met een aangepast onderwijsprogramma. Aan het begin van schooljaar 2022-2023 stroomden zij in de reguliere ISK-klassen in. Docenten worden betrokken bij de ontwikkelingen en krijgen ondersteuning waar nodig.

Aandacht voor werkdruk is een proces in ontwikkeling. Daarom blijven we onderzoeken hoe we werkdruk kunnen inventariseren en wat dit betekent voor de inzet van middelen.

**2.2.3 Toetsing en examinering**

Voor onze vo-scholen – Campus 013, Reeshof College en vavo – richtten we, conform de WVO 2020 en de WEB, examencommissies in voor het waarborgen van de kwaliteit van de schoolexaminering. De schoolexamens en centrale examens in het voortgezet onderwijs zijn in handen van de examensecretaris. Deze is geen lid van de schoolleiding en dus onafhankelijk. De examensecretaris is verantwoordelijk voor het opstellen van de Programma’s van Toetsing en Afsluiting (PTA). De duur en de moeilijkheidsgraad van de PTA-toetsen zijn op centraal examenniveau. Leerlingen weten exact waar ze per vak aan moeten voldoen. Daarnaast bewaakt de examensecretaris de deadlines en juistheid van de cijferinvoer.

De examenreglementen zijn in samenspraak met de experts binnen de instelling en op basis van nieuwe wetgeving in 2022 opnieuw samengesteld. Dat leidde tot een duurzame kwaliteitsverbetering.

### Samenwerken

In 2022 legden we een basis voor een betere samenwerking tussen onze vo-scholen. Dat zorgt voor verbinding en kennisdeling. Vanuit het Expertisecentrum Examinering en Diplomering maakten we een start in het faciliteren van structurele contactmomenten.

### 2.2.4 Passend onderwijs

Voor al onze vo-scholen geldt dat de middelen voor passend onderwijs zijn opgebouwd uit populatiebesteding, basisondersteuning en versterking basisondersteuning.

Het Reeshof College organiseert hiermee verschillende activiteiten. Zoals coördinatie van de ondersteuning (OCO). Maar ook inzet van gedragswetenschappers, zoals psycholoog of orthopedagoog (ZAT). En overleg en afstemming met het SWV (dossievorming), overleg en afstemming met ketenpartners en speciaal onderwijs (vso) en lichte en preventieve interventies in het docententeam.

Campus 013 gebruikt de middelen om te blijven voorzien in een al sterke begeleidingsstructuur voor alle niveaus in het vmbo. De school maakt zich extra hard voor leerlingen die met een sociale of emotionele achterstand of taal- of rekenachterstand van de lagere school komen met kleinschalige klassen. Daarnaast is er ondersteuning voor leerlingen in het autismespectrum. Leerlingbegeleiders, een zorgteam en schoolmaatschappelijk werk geven deze extra ondersteuning, maar ook 'Halt' heeft een plaats op de school. Docenten geven ook trainingen aan leerlingen in sociale vaardigheden, agressieregulatie en meer.

De ondersteuningsstructuur is beschreven in het SchoolOndersteuningsPlan (SOP).

Ook het Schakelcollege gebruikt de middelen voor passend onderwijs om te voorzien in een sterke ondersteuningsstructuur.

Onze vo-scholen werken verder intensief samen aan passende ondersteuning met een samenwerkingsverband. De schoolcontactpersonen van het samenwerkingsverband bezoeken onze scholen en werken samen met collega's aan specifieke casuïstiek.

### 2.2.5 De toewijzing van middelen

De toewijzing van middelen in het vo gaat op twee manieren:

- Conform de begrote kosten in het jaar. Dat is voor de directe materiële kosten op schoolniveau.
- Op schoolniveau. Het gaat dan over de bestuurskosten, bestemd voor de kosten van het College van Bestuur (CvB), de Raad van Toezicht (RvT), algemene kosten voor de accountant, verzekeringen en beleidskosten.

In 2022 gaat het om de volgende bedragen voor onze vo-scholen:

Relatie	Naam	2022
09VG	Onderwijsgroep Tilburg VMBO Reeshof, VMBO LWO	€ 0
20GD	Campus 013, katholieke scholengemeenschap voor vbo en mavo, lwoo	€ 107.200
<b>Totaal</b>		<b>€ 107.200</b>

We gebruikten de middelen voor de aanschaf van materialen voor technieklessen en het onderhoud van machines. Ook besteedden we aandacht aan Sterk Techniekonderwijs, van de subsidie Sterk Techniekonderwijs. In 2022 is hiervoor een inspanning geleverd van 2021 uur.

Het begrotingsproces is primair gericht op het verbinden van de strategische visie, doelstellingen en beleidsprioriteiten van het vo met de beschikbare en benodigde financiële middelen. De algemene financiële beleidsuitgangspunten en kaders zijn vertaald in een intern allocatiemodel. In hoofdlijnen verdeelt het interne allocatiemodel als volgt de financiële middelen. Op de ontvangen rijksbijdragen wordt een standaard percentage ingehouden, om van daaruit bovenscholse uitgaven voor onder andere personeel, huisvesting, ICT en voorzieningen te kunnen voldoen. Vervolgens worden de rijksbijdragen op basis van leerlingaantallen naar de scholen gealloceerd. De ontvangen gemeentelijke subsidies worden rechtstreeks naar de scholen gealloceerd.



## 2.3 Middelbaar beroepsonderwijs

### 2.3.1 Studenten

Nieuwe instroom wordt gekoppeld aan het schooljaar waarin de student voor de eerste keer op 1 oktober is ingeschreven. Dit betekent dat een inschrijving die ná 1 oktober start, pas in het volgende schooljaar wordt meegeteld. (Dit is de officiële berekeningswijze.)

#### Nieuwe instroom per leerweg

	BOL	BBL	ODT	Totaal
Alle scholen exclusief NCVB bedrijfsopleidingen	2.084	932	3	<b>3.019</b>
NCVB bedrijfsopleidingen		1.597	3	<b>1.600</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.084</b>	<b>2.529</b>	<b>6</b>	<b>4.619</b>

#### Nieuwe instroom per niveau

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Totaal
Alle scholen exclusief NCVB bedrijfsopleidingen	214	572	763	1.470	<b>3.019</b>
NCVB bedrijfsopleidingen		503	350	747	<b>1.600</b>
<b>Totaal</b>	<b>214</b>	<b>1.075</b>	<b>1.113</b>	<b>2.217</b>	<b>4.619</b>

#### Nieuwe instroom per domein en leerweg

	BOL	BBL	ODT	Totaal
Afbouw, hout en onderhoud	11	56	-	<b>67</b>
Bouw en infra	17	37	-	<b>54</b>
Economie en administratie	172	25	-	<b>197</b>
Entree	181	30	3	<b>214</b>
Handel en ondernemerschap	94	1.013	-	<b>1.107</b>
Horeca en bakkerij	-	49	-	<b>49</b>
Informatie en communicatietechnologie	166	-	-	<b>166</b>
Media en vormgeving	57	-	-	<b>57</b>
Mobiliteit en voertuigen	57	23	-	<b>80</b>
Techniek en procesindustrie	143	273	-	<b>416</b>
Transport, scheepvaart en logistiek	43	238	-	<b>281</b>
Uiterlijk en verzorging	119	15	-	<b>134</b>
Veiligheid en sport	281	160	-	<b>441</b>
Zorg en welzijn	722	603	3	<b>1.328</b>
Cross-over	21	7	-	<b>28</b>

### Nieuwe instroom meerjarenoverzicht

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Alle scholen exclusief NCVB bedrijfsopleidingen	3.072	3.330	3.186	3.142	<b>3.019</b>
NCVB bedrijfsopleidingen	1.717	2.375	1.992	1.856	<b>1.600</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.789</b>	<b>5.705</b>	<b>5.178</b>	<b>4.998</b>	<b>4.619</b>

### Aantallen studenten naar leerweg per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
BBL	4.369	5.423	5.604	5.269	<b>4.881</b>
BOL	5.970	5.981	5.716	5.891	<b>5.749</b>
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.160</b>	<b>10.630</b>
<b>Totaal gewogen (BBL=0,4)</b>	<b>7.718</b>	<b>8.150</b>	<b>7.958</b>	<b>7.999</b>	<b>7.701</b>

### Aantallen studenten naar niveau per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Niveau 1	231	276	284	251	246
Niveau 2	2.132	2.065	1.884	1.825	1.670
Niveau 3	2.977	3.456	3.396	3.025	2.738
Niveau 4	4.999	5.607	5.756	6.059	5.976
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.160</b>	<b>10.630</b>

### Aantallen studenten naar domein per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Afbouw, hout en onderhoud	119	142	136	154	157
Bouw en infra	172	185	163	183	162
Economie en administratie	713	793	676	638	559
Entree	231	276	284	251	246
Handel en ondernemerschap	1.968	2.444	2.394	2.212	1.870
Horeca en bakkerij	335	370	351	146	72
Informatie en communicatietechnologie	321	334	368	384	409
Media en vormgeving	236	245	209	221	194
Mobiliteit en voertuigen	233	257	271	284	290
Techniek en procesindustrie	1.359	1.505	1.470	1.474	1.415
Toerisme en recreatie	39	29	10	-	-
Transport, scheepvaart en logistiek	630	571	576	563	563
Uiterlijke verzorging	250	312	343	364	325
Veiligheid en sport	937	925	841	965	951
Zorg en welzijn	2.796	3.016	3.221	3.314	3.362
Cross-over	-	-	7	7	55
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.160</b>	<b>10.630</b>

### Aanmeldingen

	Plaatsings- rendement	Aanmeldingen	Plaatsingen
Alle scholen exclusief NCVB bedrijfsopleidingen	72%	7.400	5.322
NCVB bedrijfsopleidingen	87%	2.762	2.393
<b>Totaal</b>	<b>76%</b>	<b>10.162</b>	<b>7.715</b>

### Educatie- en inburgeringscursisten

	Aantal op 1 oktober
Educatie	112
Inburgering	334
<b>Totaal</b>	<b>446</b>

### Terugdringen vroegtijdig schoolverlaters mbo (vsv)

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
ROC Tilburg	7,34%	7,08%	5,92%	6,46%	7,18%
Landelijk	5,67%	5,86%	nb	nb	nb

21-22 betreft voorlopige cijfers die in april 2023 bekend zijn.

Alle andere jaren betreft definitieve cijfers.

### Voorlopige cijfers vsv 2021-2022

	Inschrijvingen tot 23 jaar	Aantal vsv	Percentage vsv	Doel-percentage
Niveau 1	224	50	<b>22,32%</b>	26,20%
Niveau 2	1.205	170	<b>14,11%</b>	8,45%
Niveau 3	1.631	97	<b>5,95%</b>	3,10%
Niveau 4	4.032	192	<b>4,76%</b>	2,55%
<b>Totaal</b>	<b>7.092</b>	<b>509</b>	<b>7,18%</b>	

21-22 betreft voorlopige cijfers die in april 2023 bekend zijn.

Alle andere jaren betreft definitieve cijfers

2.3.2 Resultatenbox 2021-2022

		Niveau	2016 t/m 2018	2017 t/m 2019	2018 t/m 2020	2019 t/m 2021
Rendementen (driejaars voortschrijdend gemiddelde)	Jaarresultaat	2	71,71%	69,36%	69,17%	68,10%
		3	70,02%	68,22%	69,51%	68,44%
		4	74,27%	74,12%	74,29%	73,46%
		<b>Totaal</b>	<b>72,22%</b>	<b>70,98%</b>	<b>71,53%</b>	<b>70,73%</b>
	Diplomaresultaat	2	65,51%	63,98%	64,81%	64,06%
		3	69,99%	68,12%	69,74%	68,10%
		4	76,77%	76,54%	76,81%	76,13%
		<b>Totaal</b>	<b>71,78%</b>	<b>70,90%</b>	<b>71,89%</b>	<b>71,22%</b>
	Startersresultaat	2	79,51%	78,36%	78,62%	78,31%
		3	81,16%	80,79%	81,84%	81,38%
		4	85,19%	84,93%	84,86%	83,95%
		<b>Totaal</b>	<b>82,35%</b>	<b>81,91%</b>	<b>82,47%</b>	<b>81,91%</b>

		Niveau	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Rendementen (driejaars voortschrijdend gemiddelde)	Jaarresultaat	2	68,50%	68,42%	70,65%	65,19%
		3	67,47%	69,91%	71,48%	63,47%
		4	71,98%	75,16%	75,49%	70,03%
		<b>Totaal</b>	<b>69,58%</b>	<b>71,91%</b>	<b>73,14%</b>	<b>67,16%</b>
	Diplomaresultaat	2	64,42%	63,85%	66,55%	62,22%
		3	68,88%	69,74%	70,89%	63,47%
		4	74,66%	77,57%	77,97%	73,11%
		<b>Totaal</b>	<b>70,23%</b>	<b>72,15%</b>	<b>73,43%</b>	<b>68,28%</b>
	Startersresultaat	2	78,40%	77,15%	80,44%	77,88%
		3	80,38%	82,48%	83,42%	77,78%
		4	84,27%	84,89%	85,41%	81,16%
		<b>Totaal</b>	<b>81,58%</b>	<b>82,35%</b>	<b>83,72%</b>	<b>79,50%</b>

### 2.3.3 Afwijking urennorm

In 2022 stelde het CvB, met instemming van de CSR, afwijkingen in de urennorm vast. Wij handelden en werkten daarin conform WEB-artikel 7.2.7 en de publicatie Ruimte in Regels 2018 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Zo behouden we een kwalitatief, evenwichtig, intensief en studeerbaar onderwijsprogramma en zetten we de bestaande systemen in voor het bewaken van de onderwijskwaliteit binnen Onderwijsgroep Tilburg.

#### Afwijking urennorm in 2022

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

### 2.3.4 Internationalisering

Na een periode waarin de coronapandemie ervoor zorgde dat alle internationale activiteiten volledig stil kwamen te liggen, mochten studenten en medewerkers begin 2022 weer reizen naar het buitenland. Ons beleid was dat reizen uitsluitend mocht binnen Europa, en uitsluitend naar het vaste land, in verband met mogelijke nieuwe lockdowns. We wilden voorkomen dat deelnemers afhankelijk zouden zijn van vliegverkeer, wat een snelle en veilige terugkeer kon belemmeren. Dat beleid gaf nog wat luwte in het aantal aanvragen en reisprogramma's. In de loop van 2022 kwam het reizen snel op gang. Zowel studenten als medewerkers haalden uitgestelde reizen in en er waren veel nieuwe aanvragen. Daarmee maakten we een mooie inhaalslag. Toch zijn de cijfers van 2022 nog niet op het niveau van voor de coronapandemie. Daarom zetten we inmiddels weer volop in op internationaliseringsactiviteiten.

#### Internationaliseringsactiviteiten: de cijfers

De internationaliseringsactiviteiten van 2022 laten zien dat er weer voldoende beweging zit in de uitwisseling voor studenten en medewerkers. 151 studenten – veelal bol-studenten – van de scholen voor Sport en Bewegen, Commerciële Dienstverlening, Onderwijs en Kinderopvang, Mechatronica, Werktuigbouwkunde en Metaaltechniek, Transport en Logistiek, Mode en Uiterlijke Verzorging, Zorg en Welzijn, ICT en Mediatechnologie en Autotechniek, gingen naar het buitenland voor studie of stage. Ze verbleven in België, Oostenrijk, Finland, Italië, Spanje,

Estland, Frankrijk en Slovenië. Het grootste deel van de studenten studeert op niveau 4, maar niveau 2 is in opkomst met 39 deelnemers.

In 2022 namen 34 medewerkers, verspreid over de hele organisatie, deel aan een buitenlandreis in het kader van professionalisering.

#### Internationalisering in 2023

In 2023 zetten we in op de volgende ontwikkelingen:

- Meer internationale activiteiten voor niveau 1 en 2
- 'Internationalisation at home', geïntegreerd in de curricula
- Meer aandacht voor internationale innovatieprojecten
- Meer aandacht voor duurzaam reizen
- Meer aandacht voor inclusie: internationalisering is voor alle studenten

Met deze speerpunten maakt Onderwijsgroep Tilburg internationalisering bereikbaar voor alle studenten binnen onze organisatie. En laat zij docenten en medewerkers leren van innovatieve ontwikkelingen in het buitenland. Ook wil Onderwijsgroep Tilburg met internationale uitwisselingsprojecten haar eigen kennis, kunde en trojspunten delen met haar internationale partners.

### 2.3.5 Toetsing en examinering

#### Examencommissies

Op basis van beoogde kwaliteitsverbeteringen voegden we in 2022 een aantal examencommissies samen ten opzichte van 2021. Zo brachten we het aantal commissies terug van veertien naar twaalf. Deze twaalf commissies waren in 2022 voor ROC Tilburg actief in een samenstelling conform de eisen uit de WEB:

1. Examencommissie voor Autotechniek, Luchtvaarttechniek, Transport en Logistiek
2. Examencommissie voor Bouw-, Installatie- en Onderhoudstechniek
3. Examencommissie voor ICT, Media en Commercie & Business services, Publieke veiligheid en Leisure
4. Examencommissie voor Entreecollege & Educatie en Inburgering (voor taalschakeltrajecten)

5. Examencommissie voor Kunst, Cultuur en Media & Mode en Uiterlijke Verzorging
6. Examencommissie voor Mechatronica, Werktuigbouwkunde en Metaaltechniek
7. Examencommissie voor NCVB Bedrijfsopleidingen
8. Examencommissie voor Onderwijs en Kinderopvang
9. Examencommissie voor Orde en Veiligheid & Mbo2-dienstverlening
10. Examencommissie voor Procestechniek
11. Examencommissie voor Sport en Beweging
12. Examencommissie voor Zorg en Welzijn

### Examenkwaliteit

Om examenkwaliteit te borgen en de diplomabesluiten weloverwogen te blijven nemen, ontwikkelden we de kwalitatieve werkzaamheden van de examencommissies in 2022 door. Alle examencommissies werken planmatig aan hun taken met behulp van een toezichtsplan. Hierin stellen zij jaarlijks kwaliteitsdoelen op, gebaseerd op het waarderingskader van de onderwijsinspectie (BA1; borging diplomering). Zo kunnen zij hun toezichthoudende taak cyclisch uitvoeren en aandacht schenken aan eventuele focuspunten. De taakopvatting van zowel de examencommissies als de onderwijsteams verbeterde hiermee zichtbaar. In het voorjaar vond een training plaats voor alle examencommissieleden door een extern adviesbureau. In drie dagdelen werkten de leden aan:

- kennis van hun (wettelijke) verantwoordelijkheid;
- inzicht krijgen in het proces examinering (het kunnen signaleren van sterktes en zwaktes en het risicogericht vormgeven van de kwaliteitsborging);
- inzicht krijgen in welke cultuuraspecten een rol spelen in het borgen van kwaliteit;
- inzicht krijgen in de kritische succesfactoren in de advisering van de onderwijsteams.

Twee keer per jaar voeren we voortgangsgesprekken met de examencommissievoorzitter en secretaris door de directeur Kwaliteit & Onderwijs en de proceseigenaar Examinering. Daarmee houden we structureel vinger aan de pols op de examenkwaliteit binnen de scholen en de kwaliteitsborging door de examencommissie. Per gespreksronde bieden we de gespreksverslagen - samen met een oplegnotitie - aan het CvB aan. Zo heeft het bestuur continu zicht op de kwaliteit van de examenorganisatie.

### Overlegstructuur examencommissievoorzitters en secretarissen

In 2022 vonden vier gezamenlijke bijeenkomsten plaats met de examencommissievoorzitters en secretarissen. Deze bijeenkomsten waren gericht op kennisdeling en schonken aandacht aan:

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

Daarnaast is er zes keer per jaar een separaat operationeel overleg voor de secretarissen. Hierin stemmen ze de uitvoering van de werkzaamheden met elkaar af en bespreken ze casussen.

Twee keer per jaar is er een inhoudsrijk overleg tussen het CvB en de examencommissievoorzitters. Vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid vallen de examencommissievoorzitter en de secretaris onder verantwoording van het CvB. Ze worden functioneel aangestuurd door de proceseigenaar examinering. De examencommissievoorzitter heeft dus een directe lijn met het CvB, maar kan zich ook altijd wenden tot de proceseigenaar examinering.

### Expertisecentrum Examinering en Diplomering (EED)

Binnen Onderwijsgroep Tilburg werken we met het Expertisecentrum Examinering en Diplomering (EED): een centraal adviesorgaan op het gebied van examinering. Het EED werkt in een klein team van vaste leden en heeft in de basis een adviserende rol. Op afroep worden experts, deskundigen en adviseurs geraadpleegd of ingeschakeld. De voorzitter van het EED is de proceseigenaar examinering (door CvB gemandateerde verantwoordelijke voor het proces examinering binnen Onderwijsgroep Tilburg). Die overlegt met examencommissievoorzitters, secretarissen, opleidingsontwerpers, keuzedeelcoördinatoren en examencoördinatoren.

### Deskundigheidsbevordering

Vanuit het EED wordt de centrale deskundigheidsbevordering op examinering ingeregeld. In 2022 vonden diverse trainingen op het gebied van examinering plaats:

- Training nieuwe leden examencommissie: interne training voor alle nieuwe leden, inclusief beëdiging door CvB.
- Training examencommissieleden door Bureau IVA.
- Training adviseurs van de Afdeling Advies en Beleid Onderwijs door Bureau IVA.
- Training schooldirecteuren door Bureau IVA.
- Training nieuwe examencoördinatoren: interne training bestaande uit vier verschillende onderdelen en eventueel maatwerkondersteuning.
- Leeratelier: interne workshop voor nieuwe docenten.
- Training aangepaste examinering voor betrokkenen bij dit proces (cslb, examencommissieleden).
- Training 'Anders verantwoorden van het diplomabesluit' EED-leden.
- Cito-training: vaststelling.
- Cito-training: certificering examencoördinatoren.
- Cito-training basiskennis examinering, inkoop en constructie: training voor constructeurs en examenbetrokkenen.

### Overlegstructuur examencoördinatoren

Binnen iedere school is een examencoördinator actief die verantwoordelijk is voor de planning en organisatie van de examinering.

In 2022 vonden zes gezamenlijke bijeenkomsten plaats met de examencoördinatoren. Deze bijeenkomsten waren gericht op kennisdeling en schonken aandacht aan:

- verbinding met elkaar;
- leren van elkaar en het inbrengen van good practices;
- versterking van rolvastheid;
- delen ontwikkelingen in landelijke regels en wetgeving;
- inbrengen van vraagstukken;
- bespreken van inrichting informatiesystemen zoals EduArte en SharePoint;

- delen van onregelmatigheden met het doel eenduidig binnen de instelling te kunnen handelen.

### Validering exameninstrumentarium

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

Voor de vaststelling van exameninstrumenten werken we met gestandaardiseerde documenten. Zo borgen we dat we bij vaststelling van exameninstrumenten de juiste procedures – conform drie routes vanuit de landelijke norm voor valide exameninstrumenten – volgen. Bij geen van de opleidingen is gebruik gemaakt van route drie, waarbij externe validering zou zijn vereist.

Voor cohort 2022 zijn 223 Onderwijs en Examenregelingen (OER) vastgesteld.

### Jaarverslag examinering

Met de input van diverse examencommissies ontwikkelden we het format jaarverslag examinering en de bijbehorende handleiding door voor duurzame kwaliteitsverbetering. Zo wijzigt de cyclus van het jaarverslag examinering van kalenderjaar naar schooljaar. Dit zorgt voor een langere overbruggingsfase tussen het jaarverslag examinering 2021 en het jaarverslag examinering 2022-2023. Om gedurende deze fase zicht te houden op de activiteiten van de examencommissies, ontwikkelde het EED in samenwerking met diverse actoren een format zelfevaluatie.

Leden van het EED voerden een analyse uit op de zelfevaluaties die alle examencommissies begin februari 2023 indienden. We zien hierin een duurzame, stijgende lijn in de professionalisering van de werkzaamheden van de examencommissies.

De basis is bij alle examencommissies op orde. Soms is er nog enige diversiteit zichtbaar in de taakvolwassenheid. Hierin zijn grofweg drie varianten te onderscheiden:



- Examencommissies die handelen volgens de wettelijke taken en het toezichtplan tot uitvoering brengen.
- Examencommissies die handelen volgens de wettelijke taken, het toezichtplan tot uitvoering brengen en daarnaast nog ruimte ervaren voor verdieping en innovatie. Denk aan het uitvoeren van een totale procesanalyse op een specifiek crebo, het voeren van panelgesprekken of het starten van een pilot.
- Examencommissies die handelen volgens de wettelijke taken en het toezichtplan tot uitvoering brengen en vanwege een herziene samenstelling veel focus leggen op het functioneren van de examencommissie.

### **Professionaliseringplan**

De basis van de gehele examenorganisatie van ROC Tilburg is op orde. Daarom is het tijd om extra in te zetten op professionalisering (verdieping en verbreding van het eigenaarschap en de kwaliteitscultuur). Zo houden we de kwaliteit op orde én kunnen we Gepersonaliseerd Leren en Leven Lang Ontwikkelen goed vormgeven met valide onderwijs- en examenkwaliteit. ROC Tilburg werkte in de afgelopen jaren hard aan de duurzame verbetering van de examenorganisatie en de algehele kwaliteit van examinering.

De doorontwikkeling focust zich op twee onderdelen;

#### **1. Elan examenorganisatie**

Het versterken van het eigenaarschap op het thema examinering binnen de onderwijsteams, om vernieuwingen makkelijker te implementeren.

#### **2. Kwaliteitscyclus en kwaliteitsborging**

Versterken van de deskundigheid binnen de organisatie voor duurzaam verbetermanagement.

Het professionaliseringsplan kent een looptijd van twee schooljaren (2022-2023 en 2023-2024).

### **2.3.6 Passend onderwijs en maatschappelijk werk**

#### **Onze visie op passend onderwijs**

ROC Tilburg wil begeleiding en ondersteuning zo dicht mogelijk bij de student organiseren. Meer specifiek: daar waar de student en het onderwijs elkaar tegenkomen. Bijvoorbeeld in lessen, tijdens stages en in studieloopbaanbegeleiding. Zodat de student onderwijs kan volgen dat past bij zijn talenten en mogelijkheden. En die student zoveel mogelijk zelf sturing kan geven aan zijn studieloopbaan. Studieloopbaanbegeleiding is daarom ontwikkelingsgericht. We bieden kansen zonder de relatie met de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen, want we leiden immers op voor een loopbaancarrière. Studenten met een extra ondersteuningsbehoefte krijgen een zo passend mogelijk ondersteuningsaanbod, zodat ze de opleiding succesvol kunnen afronden. Afspraken over ondersteuning maken we aan de voorkant met studenten met een chronische ziekte of handicap. In de toekomst willen we ondersteuningsafspraken met studenten met sociaalemotionele problematiek ook aan de voorkant maken.

#### **De organisatie van passend onderwijs**

ROC Tilburg organiseert het begeleiden en ondersteunen centraal vanuit Studenten Adviespunt 013 (STAP 013). STAP 013 werkt met drie teams: studentenzaken, het informatiepunt en het ondersteuningsteam. Die teams werken niet alleen. Ook het verbeterteam begeleiden en ondersteunen van ROC Tilburg, inclusief de coördinatoren in studieloopbaanbegeleiding, ondersteuningscoördinatoren en de afdeling Onderwijs/Kwaliteit, sluiten aan. Hierdoor is er een goede sturing op kwaliteitsvol begeleiden en ondersteunen.

#### **SchoolOndersteuningsProfiel**

Het huidige ondersteuningsaanbod staat in het SchoolOndersteuningsProfiel (SOP). De ondersteuningscoördinator organiseert op basis hiervan een passend ondersteuningsaanbod op de locatie onder regie van STAP 013. De gedragswetenschapper, de schoolmaatschappelijk werker en de onderwijsondersteuner geven vervolgens ondersteuning aan de student en het team; op de locatie dicht bij de student.

### Externe ondersteuning

Is er sprake van een specifieke ondersteuningsbehoefte? Dan zetten we externe expertise in. Bijvoorbeeld via De Kracht, Stichting Amarant en Onderwijscentrum Leijpark. Vanaf 2023 versterken we het aanbod met expertise op leervervaardelijk gebied door inzet van een orthopedagoog met vier typen interventies: individuele begeleiding van de student, groepsgewijze studentenbegeleiding, professionalisering van docenten en interventies gericht op het gebouw/inrichting.

### Verdeling van middelen

In 2022 zetten we het schoolmodel nog in voor de verdeling van de middelen voor passend onderwijs. Alleen de inzet van Onderwijscentrum Leijpark werd verminderd. De overige middelen zijn evenredig verdeeld over de verschillende scholen, aangevuld met een bedrag op basis van het aantal studenten.

Vanaf 1 januari 2023 zijn de middelen voor passend onderwijs ondergebracht bij STAP 013. Daarnaast organiseren we vanuit STAP 013 een centraal trainingsaanbod voor studenten.

### Inrichting van de ondersteuning

De studieloopbaanbegeleider (slb'er) is altijd het eerste aanspreekpunt voor de student en de spil in de begeleiding. De coördinator van de slb'ers coacht hen en stuurt op de kwaliteit van de studieloopbaanbegeleiding. Daarnaast heeft elke locatie een ondersteuningscoördinator. Deze werkt nauw samen met de onderwijsondersteuners, de gedragswetenschapper, de schoolmaatschappelijk werker en de orthopedagoog. De ondersteuningscoördinator communiceert met de student en ouders.

Heeft een student extra ondersteuning nodig vanwege een handicap of chronische ziekte, dan wordt bij de onderwijsvereenkomst een vertrouwelijk addendum of zorgcoachtraject opgesteld in EduArte, alleen inzichtelijk voor de schooldirecteur, coördinator studieloopbaanbegeleiding, ondersteuningscoördinator en studieloopbaanbegeleider. We kijken dan naar de aanvullende ondersteuningsbehoefte van de student en evalueren die jaarlijks. De teams krijgen handelingsadviezen om de student goed te kunnen begeleiden.

### Omvang van de ondersteuning in 2022

Het aantal studenten met een ondersteuningsbehoefte met betrekking tot wat valt onder passend onderwijs (po) in de periode 2016-2023 bij start van de opleiding.

Verdeling aantal studenten	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
Lichte ondersteuning	69	311	345	439			
Zware ondersteuning	102	233	256	288			
Addenda					167	110	131
Zorgcoachtrajecten						868	808
<b>Totaal</b>	<b>171</b>	<b>544</b>	<b>601</b>	<b>727</b>	<b>167</b>		

Vanaf augustus 2020 maken we geen onderscheid meer in lichte en zware ondersteuning. Zo kunnen we de middelen zoveel mogelijk inzetten voor de ondersteuning zoals beschreven in het SchoolOndersteuningsProfiel. Daarom geven we ook vanaf schooljaar 2021-2022 het aantal addenda en zorgcoachtrajecten aan.

### Financiële verantwoording:

#### Uitgaven middelen passend onderwijs 2022:

Scholen en Entreecollege via allocatie	€ 880.920 (inclusief cao verhoging)
ROC algemeen:	
Extra speciale populatie/bovenschoolse kosten	€ 143.500 (inclusief cao verhoging)
Coördinator ondersteunen STAP 013 (vanaf 1 okt 22)	€ 17.214
Onderwijscentrum Leijpark	€ 21.875
<b>Totaal:</b>	<b>€ 1.063.509</b>

### Inzet van schoolmaatschappelijk werk

De ondersteuning van schoolmaatschappelijk werk heeft als doel de student te ondersteunen bij problematiek en belemmeringen voor goed functioneren met individuele gesprekken. De ondersteuning van schoolmaatschappelijk werk bestaat uit individuele gesprekken, hulp in crisissituaties, het adviseren van de docenten en de studieloopbaanbegeleider én deelname aan het wekelijks ondersteuningsoverleg. Indien nodig kunnen we de student doorverwijzen naar externe instanties.

De aanmelding van de student verloopt via het wekelijks ondersteuningsoverleg en via EduArte. In het ondersteuningsoverleg stemt de ondersteuningscoördinator met de schoolmaatschappelijk werker en gedragswetenschapper af welke ondersteuning het beste ingezet kan worden. Daarover wordt vervolgens ook overlegd met de studieloopbaanbegeleider, de coördinator studieloopbaanbegeleider en eventueel de onderwijssteuner.

Elke locatie heeft een schoolmaatschappelijk werker. De inzet van schoolmaatschappelijk werk is 2,5 fte (90 klokuur) per week. Daarnaast heeft elke locatie in 2022 de mogelijkheid om naar behoefte een bedrag van € 15.000,- in te zetten voor extra uren schoonmaatschappelijk werk, trainingen of preventieworkshops voor de student.

Vanaf 1 januari 2023 zijn ook de middelen voor schoolmaatschappelijk werk, net zoals de middelen passend onderwijs, ondergebracht bij STAP 013.

### Financiering 2022

Schoolmaatschappelijk werk **€309.660,00**

### 2.3.7 Keuzedelen

Alle mbo-opleidingen bieden keuzedelen aan conform wet- en regelgeving. In de Onderwijs- en Examenregeling (OER) is aangegeven welke keuzedelen de opleiding aanbiedt. De student kiest gedurende de loop van een opleiding één of meerdere keuzedelen, gelet op de keuzedeelverplichting die geldt voor een specifieke opleiding. Deze keuze wordt als bijlage aan de onderwijsovereenkomst toegevoegd.

Om de mogelijkheden voor studenten in de arbeidsmarkt en de doorstroom naar een vervolgopleiding te versterken, maakten we het volgende mogelijk:

- Het volgen van meerdere keuzedelen dan wat de keuzedeelverplichting vereist (mits haalbaar en uitvoerbaar).
- Het volgen van andere keuzedelen binnen de instelling dan de keuzedelen die zijn opgenomen in de OER, scholen spannen zich in om hier uitvoering aan te kunnen geven.
- Het volgen van het remediërende keuzedeel 'verrijking leervaardigheden' voor studenten van het Entreecollege.
- Vrijstelling aanvragen voor keuzedelen die niet zijn opgenomen in het instellingsbrede aanbod. We richtten een procedure in om het desbetreffende keuzedeel administratief op te nemen in het instellingsbrede aanbod.

ROC Tilburg maakte in 2022 geen gebruik van de mogelijkheid gemotiveerd af te wijken van de keuzedeelverplichting. Binnen de instelling is geen behoefte tot het invullen van een keuzedeel die in het teken staat van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming. In 2022 zijn tien keuzedelen niet uitgevoerd vanwege te weinig aanmeldingen. Daardoor bleek uitvoering niet haalbaar. In overleg met de betreffende studenten vonden we een passende oplossing.

### 2.3.8 Excellentie

Excellentie biedt onze studenten een extra podium tot talentontwikkeling. Naast extra vaktechnische ontwikkeling sturen we op persoonlijke professionele ontwikkeling. Studenten kunnen bij aangetoonde geschiktheid deelnemen aan excellentklassen en Skills Heroes-wedstrijden. En we ontwikkelen door. Bekijk [bijlage 3](#) voor meer informatie.

### 2.3.9 Kwaliteitsafspraken mbo: de bestuurlijke reflectie

De periode van de afgelopen kwaliteitsafspraken overziend kunnen we, met de wetenschap van nu stellen, dat corona een grote impact heeft gehad op het onderwijs en onze studenten. Met alle extra inzet van onze medewerkers, het werkveld en de gemeente wisten we deze impact voor onze studenten te beperken. Maar we zien wel dat het startersresultaat lager is dan onze ambitie. En dat het aantal vroegtijdig schoolverlaters (vsv) hoger is dan onze ambitie, met uitzondering van niveau 1. Daar hebben we onze ambitie zelfs ruimschoots gehaald. Voor niveau 3 en 4 gingen we er op achteruit in vergelijking tot de situatie in 2019. De coronapandemie zorgde voor motivatieproblemen en een lager gevoel van zelfvertrouwen bij onze studenten. Wat we ook zien is dat de maatregelen die we getroffen hebben om vsv te beperken en het startersresultaat te verbeteren een positief effect had binnen de getroffen maatregelen. Dit maakt dat we kunnen stellen dat zonder de Kwaliteitsagenda (en NPO) en de ingezette maatregelen het resultaat op vsv en Startersresultaat nog negatiever hadden uitgepakt dan de beginsituatie in 2019. De ambitie is dan wellicht niet bereikt, met uitzondering van niveau 1 voor vsv, maar de impact hebben we sterk weten te beperken. Dat we in zo'n unieke situatie zo snel waardevolle oplossingen bedachten, is iets waar we trots op zijn.

#### **Sterke digitalisering, planvorming en positieve leerloopbaan- en leerwerktrajecten**

Niet alles wat corona bracht is negatief. We behaalden onze ambities ruimschoots als we kijken naar de inzet van digitale leermiddelen en digitale leeromgevingen en de mate waarin docenten zich dit eigen maakten in een korte periode. Ook met onze trajecten voor jongeren in een kwetsbare positie en trajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bereikten we veel meer mensen en hadden we een impact op hun leerloopbaan.

In de planvorming hebben we een moeilijke aanloop gehad. Door de kritische opmerkingen van de commissie is er een veel beter plan tot stand gekomen, een plan dat helpend is geweest om onze ambities en resultaten meetbaar en merkbaar te realiseren. Ook de tussentijdse gesprekken met de Commissie Kwaliteitsafspraken mbo hebben we als constructief ervaren.

We hebben geleerd het plan voor ons te laten werken, de Kwaliteitsagenda en de interne programmastructuur heeft ons geholpen bij het zetten van een extra stap in het bereiken van onze collectieve ambitie. Door te reflecteren leerden we welke maatregelen werken, zoals onze teaminitiatieven en taaltrajecten. We hebben ook geleerd wat niet werkt binnen maatregelen waardoor we vroegtijdig maatregelen gestaakt hebben, denk aan het werkvloerleren en het ROC Tilburg-breed arrangement voor uitval. En voor welke onderwerpen we blijvend extra aandacht voor moeten hebben, zoals het verhogen van de studentbetrokkenheid en de ICT-vaardigheden van onze docenten. Dat wat werkt houden we vast en verbreden we binnen de andere opleidingen. Veel maatregelen weten we te borgen in onze organisatie, de andere maatregelen kennen nog een uitloop waarna ze ingebed worden in de staande organisatie.

#### **Constructieve samenwerking**

Onze kwaliteitsagenda, ontstaan uit onze constructieve samenwerking met studenten, medewerkers, het werkveld, de gemeente, Midpoint Brabant en de programmaraad, zorgde ervoor dat we meer dan voorheen onderdeel zijn geworden van de Midden-Brabantse samenleving. We werken steeds meer samen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zo bereiken we onze doelen. Daar zijn we trots op. Bekijk [bijlage 3](#) van dit document voor meer informatie.

### 2.3.10 Verantwoording extra middelen werkagenda mbo

We beschrijven hieronder die elementen die bekostigd zijn vanuit de additionele middelen werkagenda mbo. Op de genoemde thema's is Onderwijsgroep Tilburg-breed meer ingezet, dat beschrijven we op andere plaatsen in dit jaarverslag.

#### Ontvangen extra middelen

	Ontvangen extra middelen (* € 1,000K)
Prioriteit 1: Bevorderen kanselijkheid	1.836
Prioriteit 2: Verbeteren aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	455
Prioriteit 3: Kwaliteit, onderzoek en innovatie	272
<b>Totaal</b>	<b>2.563</b>

#### Prioriteit 1: Bevorderen kanselijkheid

##### Mbo 2

We startten met een brede niveau 2-opleiding, waarmee studenten in twee jaar twee diploma's kunnen halen. Een intensieve opleiding, voor zowel studenten als docenten. Omdat de last bij zowel examinering als opleidingsontwerp vanwege de complexiteit bij een dubbele kwalificering hoger is, zetten we binnen mbo 2 de additionele middelen in op extra fte's. Vanwege de nieuwe vorm van onderwijs en de specifieke doelgroep, die de taak van de cslb'er en teamleiders ingewikkelder maakt, gebruikten we ook middelen voor een professionaliseringsslag van het team. En we zetten in op extra acquisitie-capaciteit en stelden een stagecoördinator aan, om het vinden van stageplaatsen voor studenten te vergemakkelijken.

##### Doorstroom beroepskolom (vmbo/mbo/hbo)

We houden gesprekken met vo-scholen in de regio om een project op te zetten waarin vo-leerlingen niet alleen in contact komen met de opleidingen, maar ook met het werkveld waar opleidingen plaatsvinden.

In samenwerking met Fontys en Avans werken we aan maatregelen die het studiesucces van onze studenten die doorstromen naar het hbo helpen verbeteren. De interventies zijn gericht op het verhogen van de doorstroom – met name bij de economische administratieve opleidingen –, het verbeteren van de oriëntatie en het verbeteren van de aansluiting. Voorbeelden zijn de samenwerking met Avans in de Avans Academy Associate Degree en de samenwerking met Fontys omtrent het proefstuderen.

#### Prioriteit 2: Verbeteren aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

##### Arbeidsrelevant aanbod

Jaarlijks beoordelen we ons aanbod op basis van de twee indicatoren genoemd in de regeling macrodoelmatigheid. Dat houdt in dat ze voldoen aan de grenswaarden van 30% of meer geen werk één jaar na diplomering, en 50% of meer geen baan op niveau één jaar na diplomering. Daar waar ons aanbod onder de grenswaarde scoort, onderzoeken we in samenwerking met het werkveld de oorzaak. En we kijken naar mogelijke aanpassingen in kwaliteit of in het aantal studenten dat we toelaten op de opleiding. Ook werken we samen met andere instellingen in Brabant binnen Kennispact, waarbij we gezamenlijk de voornemens te starten en stoppen van opleidingen beoordelen en bespreken. Daarnaast doen we proactief onderzoek – volgens een vaste methodiek – bij opleidingen waarbij de doelmatigheid en/of de macrodoelmatigheid in het geding is. Bekijk voor verdere informatie over dit onderwerp de verantwoording in de kwaliteitsagenda in [bijlage 3](#).

##### Stagepact/stagediscriminatie

Tijdens de coronapandemie zetten we fors in op zicht en grip krijgen op de tekorten en het creëren van stageplekken. Deze aanpak hebben we gecontinueerd. We zetten in op het verbeteren van de relatie tussen Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en de scholen om voldoende en kwalitatieve stageplekken te realiseren. En we zetten in op het onder de aandacht brengen van het meldpunt voor klachten. Zo stimuleren we bewustwording en herkenning van stagediscriminatie. Er zijn geen meldingen gedaan over stagediscriminatie.

### **Prioriteit 3: Kwaliteit, onderzoek en innovatie**

#### *Professionaliseringsruimte mbo-docenten*

De afdeling HRM zette diverse projecten in het kader van professionalisering van onze medewerkers op. In 2022 was er vooral aandacht voor:

- Professionele leergemeenschappen
- Workshops in het kader van vitaliteit (Grip op geld, leefstijlgesprekken)
- Conferenties

#### *Aanpak laaggeletterdheid*

Binnen Onderwijsgroep Tilburg is een aantal activiteiten opgestart of voortgezet met de ontvangen middelen:

- Taal op Niveau. Onderwijsgroep Tilburg startte in augustus 2021 met een organisatiebreed project om de achterstanden in het taalonderwijs terug te dringen. Een projectleider en tien taalcoördinatoren geven aan de hand van een projectplan uitvoering aan de opdracht om taalbewust beroepsonderwijs te implementeren binnen alle opleidingen.
- Onderwijsgroep Tilburg maakt het duidelijk! Onderwijsgroep Tilburg zet zich, samen met diverse scholen, bedrijven, instellingen en gemeenten in om helder te communiceren, zowel intern als extern. Zodat iedereen aangesloten is en mee kan doen.
- Taal & Werk. De School voor Educatie & Inburgering biedt trajecten aan voor laaggeletterden en laaggeschoolden waarin zij taalonderwijs krijgen aangeboden in combinatie met een praktijkdeel. Hiermee leren zij beter en sneller en is hun kans op het vinden van een baan groter.

#### *Veilig digitaal onderwijs*

We zetten in op een aantal verschillende ICT-projecten:

- Centraal beveiligde studentenlaptops (Intune Defender)
- Functionaris operationeel beveiliging MS365/Intune
- Contract met Auatics ten aanzien van ondersteuning MS365/intune beveiliging

### **2.3.11 Wijzigingen opleidingsaanbod**

Wijzigingen in ons onderwijsaanbod worden besproken en afgestemd binnen het Brabantse Besturenoverleg. In 2022 startte enkel de opleiding 'Specialist transport en Logistiek'.

Deze opleiding is nieuw door een herziening van het kwalificatiedossier. Er stopten geen opleidingen in 2022. Door een tekort aan aanmeldingen startte de opleiding 'Podium- en Evenemententechniek' in overleg met Sint Lucas en Curio niet in 2022. Onze opleidingen sluiten aan op de beleidsregel macrodoelmatigheid. Dat houdt in dat ze voldoen aan de grenswaarden van 30% of meer geen werk één jaar na diplomering, en 50% of meer geen baan op niveau één jaar na diplomering.

### **2.3.12 Mbo-studentenfonds**

Voor de verantwoording 'Regeling minimagezinnen voor de jaarrekening 2022' maakten we gebruik van de gegevens tot 31 december 2022 over schooljaar 2022-2023. In die periode gaven we € 151.000 uit. Met de regeling bieden we deelnemers de volgende mogelijkheden:

- Een kosteloze lening
- Leermiddelen in bruikleen

In totaal zijn er 315 aanvragen gedaan. Daarvan zijn er 14 voortijdig teruggetrokken.

240 aanvragen voldoen aan de gestelde voorwaarden van leeftijd, opleiding en inkomenstoets. Hiervan handelden we 224 aanvragen af en zijn er 16 nog in behandeling.

<b>Aanvragen en toekenningen mbo-studentenfonds (cijfers ultimo 11/01/23)</b>	<b>Aantallen studenten</b>	<b>Totaal van de toekenningen</b>	<b>Gemiddelde hoogte van de toekenningen</b>
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2.WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen	€ 5.600,00	€ 329,41
	17		
	Toekenningen		
	17		
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen	€ -	€ -
	0		
	Toekenningen		
	0		
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen	€ 151.000,00	€ 674,11
	315		
	Toekenningen		
	224		
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen	€ -	€ -
	2		
	Toekenningen		
	0		

## 2.4 Leven Lang Ontwikkelen (vo en mbo)

Diverse scholen van ROC Tilburg zetten stevig in op de samenwerking met instellingen, bedrijven en overheden om een passend aanbod te ontwikkelen voor werknemers. Dit doen we voor ongeveer honderd grote en kleine organisaties in Nederland. Ook de overheid neemt veel maatregelen om het Leven Lang Ontwikkelen te bevorderen. Onder andere door het flexibiliseren van het opleidingsaanbod én met diverse subsidies om de opleiding en/of begeleiding te financieren voor de deelnemer en het leerbedrijf. Door de coronapandemie kwamen deze ontwikkelingen in een stroomversnelling. Denk bijvoorbeeld aan het STAP-budget, dat door individuen aangevraagd kan worden om hun opleiding te bekostigen. Onderwijsgroep Tilburg biedt opleidingen binnen het STAP-budget. In 2022 leidden we 15 deelnemers op die gebruikmaakten van het STAP-budget.

### De derde leerweg

In 2022 nam het aanbod van opleidingen in de derde leerweg\* toe met 19: van 50 naar 69. In totaal volgden 51 mensen scholing in de derde leerweg. Om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met scholing te begeleiden naar werk, werken we samen met het WerkgeversServicepunt (WSP) in Het Rangeerterrein. Het Rangeerterrein begeleidde 260 mensen. Hiervan leidde Onderwijsgroep Tilburg er 46 op. De trajecten bestaan uit combinaties van taal- en beroepsgerichte scholing in de Zorg, Logistiek en Techniek. Om ons aanbod goed aan te laten sluiten bij de veranderende vraag in het sociaal domein, werken de scholen voor het vavo, het Entreecollege, het Schakelcollege en Educatie en Inburgering samen. De school voor Bedrijfsgericht Opleiden ondersteunt Onderwijsgroep Tilburg in het ontwikkelen van een aanbod voor bedrijven en instellingen en binnen het sociale domein. Dit jaar zijn er binnen bedrijfsgerichte opleidingen 3650 mensen geschoold in een bbl-opleiding.

### Speerpunt

Leven Lang Ontwikkelen is de komende jaren het speerpunt van Onderwijsgroep Tilburg. Gezien de tekorten op de arbeidsmarkt, de demografische ontwikkelingen en de toename van het gebruik technologie, is het belangrijk dat we blijven leren. We zien hierin onze maatschappelijke opdracht. Daarom breiden we ons aanbod uit voor werkenden, werklozen,

inburgeraars en voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met name binnen de tekortsectoren van Zorg en Techniek.

\*Naast bol en bbl kent het mbo 'de derde leerweg'; een opleiding voor werknemers, voor mensen die werkloos zijn geraakt en voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze leerweg ontvangen wij geen rijksbekostiging. De deelnemer, de werkgever, het UWV of de Gemeente betaalt de opleiding. Binnen de derde leerweg is het mogelijk om een diploma, certificaten of praktijkverklaring te behalen voor onderdelen van een opleiding.

## 2.5 Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (vo en mbo)

Gedurende het jaar 2022 raakte de coronapandemie op zijn retour en werd het ritme van onderwijs langzaam maar zeker weer normaal. Toch vroeg en vraagt het onderwijs nog steeds om inhoudelijke aanpassingen die inspelen op de veranderde behoeftes van studenten.

### Bijspijkeren

Het onderwijs was anders dan normaal. Dat leidde tot achterstanden in basiskennis, een geringere betrokkenheid bij het groepsproces van de klas en minder binding met school als individu. En tot verschillen in de beginsituatie van nieuwe studenten. Daarom zetten we in op het bijspijkeren van studenten. Bijvoorbeeld met begeleiding van individuen en groepen.

### Inzet van personeel

De onzekerheid over de ontwikkeling van het virus onder invloed van het winterseizoen speelde een belangrijke rol bij de bepaling van de inzet van personeel. Scholen kozen er soms voor om het met veel moeite aangetrokken extra personeel in dienst te houden om een gebrek aan personeel te voorkomen. Die extra ruimte in het personeelsbestand zorgde voor ruimte voor begeleiding en bijles, en voor innovatieve werkzaamheden. Studenten liepen bijvoorbeeld vertraging op omdat beroepspraktijkvorming (BPV) stagneerde. Daarop werden programma-aanpassingen gedaan en/of materialen ingekocht om de voortgang van het onderwijs zoveel mogelijk te borgen.



### De aanpak

Om de vraagstukken die de coronapandemie met zich meebracht aan te pakken, kozen we voor een instellingsbrede aanpak. Het Reeshof College vormt hierop een uitzondering omdat de school bestuurd wordt door SOVOT en Onderwijsgroep Tilburg. Voor de leerlingen die gerekend moeten worden tot Onderwijsgroep Tilburg, wordt de verantwoording afgelegd binnen en door Onderwijsgroep Tilburg. Voor de andere leerlingen gebeurt dit door SOVOT. Uit de door de overheid beschikbaar gestelde budgetten kregen de scholen binnen Onderwijsgroep Tilburg in 2022 een basisbedrag toegekend voor het oplossen van de knelpunten op het terrein van ondersteuning in het onderwijs, extra begeleiding en extra begeleiding in de BPV. Daarnaast werd de ROC-scholen gevraagd om plannen in te dienen voor de kortere en langere termijn, met als hoofddoel het herstel van door corona veroorzaakte vertragingen bij leerlingen en studenten op cognitief en sociaal-emotioneel gebied en op het gebied van welbevinden. Daarnaast mochten ROC-scholen plannen indienen om structurele problemen in het onderwijs aan te pakken die een langere adem vragen. Hierbij diende er aandacht te zijn voor de in het bestuursakkoord beschreven thema's:

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

Met instemming van de MR is het NPO-instellingsplan in augustus 2021 door het CvB vastgesteld. Afsproken werd dat het thema NPO een vast agendapunt wordt. Zo wordt het volgen en bespreken van de voortgang geborgd.

Bij het beoordelen van de plannen keken we of:

- er sprake is van toegevoegde waarde voor de student binnen de kaders van het NPO en welke dat is;
- er sprake is van gelijkheid en eerlijkheid naar studenten toe binnen de verschillende scholen;
- eerder toegekende bedragen verantwoord en benut zijn;
- het gevraagde gezien kan worden als impulsbekostiging voor bestaande initiatieven;

- de aanvragen niet dienen te vallen onder reguliere begrotingszaken en/of andere projecten;
- er mogelijkheden zijn tot borging in de toekomst.

Aangezien we niet voor alle beschikbare middelen directe kosten maakten in 2021 en 2022, vormden we voor het resterende bedrag van € 5,5 miljoen een bestemmingsreserve. De komende jaren benutten we dit reserve om onze NPO-doelstellingen te bereiken.

Het verloop van dit reserve is in 2022 als volgt:

bedragen \*€ 1.000

Bestemmingsreserve	MBO	VAVO	VO	totaal
saldo 1-1-2022	2.000		600	2.600
dotatie	348		2.337	2.685
				-
<b>saldo 31-12-2022</b>	<b>2.348</b>	<b>-</b>	<b>2.937</b>	<b>5.285</b>

### Voortgezet onderwijs

De vo-scholen binnen Onderwijsgroep Tilburg maakten ook in 2022 gebruik van de schoolscan om de effecten van de coronapandemie per deelnemer in beeld te krijgen. Op basis van die uitkomsten stelden we onze plannen bij. Tussentijds kijken we steeds naar het effect van ingezette acties en stellen we plannen waar nodig opnieuw bij.

### Financieel voortgezet onderwijs

bedragen \*€ 1.000

	Toegekend in 2022	Ingezet 2022	Naar reserve
Campus 013	1.301	976	325
Schakelcollege	2.969	879	2.090
Reeshof College	396	474	-78
<b>Totaal</b>			<b>2.337</b>

De volgens plannen uitgevoerde besteding verdeeld naar interventies, bedragen \*€ 1.000:

	Totaal
Interventies gericht op meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	119
Interventies gericht op effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	355
Interventies gericht op sociaalemotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	198
Interventies gericht op (extra) inzet van personeel en ondersteuning	744
Interventies gericht op faciliteiten en randvoorwaarden (in te zetten in combinatie met voorgaande interventies)	443
<b>Totaal</b>	<b>1.859</b>

Bedrag uitgegeven aan personeel niet in loondienst / % van het totaal 7%

### Capaciteitstesten

Schoolnaam	2021-2022 Aangevraagd aantal testen	2021-2022 Uitgevoerd aantal testen
Campus 013	559	584
Reeshof College	142	322

In totaal kostten de capaciteitstesten € 28.000,-.

### Arbeidsmarkttoelage

De arbeidsmarkttoelage is toegekend als extra toelage in het kader van NPO voor werknemers werkzaam op scholen met grote achterstandsvraagstukken. Voor Campus 013 en het Schakelcollege betaalden we over 2022 een bedrag van € 415.000 aan arbeidsmarkttoelage uit.

### Het middelbaar beroepsonderwijs

Na overleg met studenten kozen de verschillende mbo-scholen vaak voor het verkleinen van klassen en het aanbieden van extra vaklessen of hulpuren. Daarnaast investeerden de scholen in extra begeleidings- en bindingsactiviteiten. Veel van de plannen van de scholen waren gericht op het terugdringen van taalachterstanden voor korte en langere termijn. Daarom kiest Onderwijsgroep Tilburg ervoor om dit thema organisatiebreed op te pakken in de vorm van een separaat project.

Verder constateerden we diverse vragen over het werven van personeel. Om de juiste mensen op deze krappe arbeidsmarkt te vinden, trokken we voor een tijdelijke periode een recruiter aan. We daagden scholen uit om ook na te denken over toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs, aanvullend op ervaringen rond het verzorgen van het onderwijs in coronatijd. Teams maken hier dankbaar gebruik van.

De projectleider bespreekt de voortgang met de directeur Kwaliteit Onderwijs. Daarnaast monitort de projectleider de realisatie van de plannen en zorgt de projectleider voor verantwoording.

De thema's:

*1. Soepele in- en doorstroom*

We zagen al dat de beginsituatie van studenten met ingang van het schooljaar 2021-2022 anders was dan voorheen. Het keuzeprocess voor de vervolgopleiding verliep anders en ook het afsluiten van de vooropleiding kende een ander verloop. Om inzicht te krijgen in de beginsituatie plaatsten we studenten van een aantal technische en economische opleidingen bij elkaar in een basisjaar. Hierdoor hoefden zij nog niet direct een vervolgkeuze te maken.

*2. Welzijn van de studenten en sociale binding met de opleiding*

Met de extra inzet en begeleiding in het schooljaar 2021-2022 besteedden we veel aandacht aan het aan boord houden van leerlingen en studenten. Door jongerenwerk en maatschappelijk werk in te schakelen, slaagden we erin om een zeer groot deel van onze studenten en leerlingen betrokken te houden bij het onderwijs.

Op de momenten dat er geen sprake was van een volledige lockdown, organiseerden onze scholen extra activiteiten – zoals sportlessen – om de binding met studenten onder elkaar en met de school te vergroten.

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

Sommige opleidingen kregen te maken met terugval in het aantal stageplaatsen binnen de BPV. Met SBB keken we naar alternatieve mogelijkheden om het opleidingsprogramma doorgang te laten vinden. Consulents van SBB zochten samen met de scholen naar nieuwe stageplaatsen die aansloten bij de opleidingseisen. En we ontwikkelden simulatieprogramma's, die op school werden uitgevoerd. Ook gastlessen, verzorgd door vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven, en extra bedrijfsbezoeken leverden een belangrijke bijdrage in de beeldvorming van de beroepspraktijk van studenten.

**Actieplan terugdringen taalachterstanden**

Een deel van de plannen van de scholen betrof een centraal thema: 'Terugdringen van Taalachterstanden'. Daarom werd dat één actieplan, opgepakt door een werkgroep van specialisten. Zij stelden in oktober 2021 het plan 'Taal op niveau' vast. In 2022 startten we aan de hand daarvan met het scholen van teams en docenten in het omgaan en terugdringen van taalachterstanden. In 2023 en volgende jaren blijft dit een aandachtspunt.

**Financieel middelbaar beroepsonderwijs**

In de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 heeft het mbo ongeveer € 4,4 miljoen te besteden. Om uitvoering te geven aan het NPO-programma, zetten we het in op de drie thema's: instroom en doorstroom, welzijn en sociale binding én ondersteuning en begeleiding op stage en BPV.

We verdelen ons budget als volgt:

- € 1,4 miljoen voor generieke thema's (zoals Taal en Professionalisering).
- € 2,0 miljoen op basis van de door scholen aangeleverde plannen (instroom en doorstroom, welzijn en sociale binding én ondersteuning en begeleiding op stage en BPV).
- € 1,0 miljoen: nog te verdelen.

Een belangrijk vierde thema is: 'voorkomen jeugdwerkloosheid'. Dat thema kent een andere oorsprong en een andere financieringsgrond. Daarom kiezen we voor een aparte projectstructuur. Verantwoording van dit project vindt dan ook plaats binnen die geldende regeling.

Per thema voor periode 2021-2024, bedragen in € 1.000

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal ( besteed 2021 en 2022 + gepland 2023)
Soepele in- en doorstroom	533	<b>479</b>	1.050	<b>1.888</b>	<b>1.064</b>		<b>3.431</b>
Welzijn studenten en sociale binding	333	<b>92</b>	500	<b>280</b>	<b>257</b>		<b>629</b>
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	182	<b>112</b>	500	<b>629</b>	<b>160</b>		<b>901</b>
Nog te bestemmen					<b>867</b>		<b>867</b>
Totaal	1.048	<b>683</b>	2.050	<b>2.797</b>	<b>2.348</b>		<b>5.828</b>

Verloop reserve voor het mbo

bedragen * € 1.000	NPO regulier	NPO taal	Cursusgeld	Totaal
<b>stand 31/12/21</b>				<b>2.000</b>
toegekend in 2022	2.000	1.400	580	3.980
besteed in 2022	-2.344	-425	-863	-3.632
<b>stand 31/12/22</b>	<b>-344</b>	<b>975</b>	<b>-283</b>	<b>2.348</b>

## 2.6 Kwaliteitszorg – Inspectie (vo en mbo)

In 2022 werd onderwijskwaliteit meer en meer een collectieve verantwoordelijkheid. Het bestuur van Onderwijsgroep Tilburg heeft een duidelijke visie op de kwaliteit van het onderwijs – beschreven in 'Onderwijskwaliteit in beweging' – en draagt deze uit. Daardoor is het voor de medewerkers in de instelling duidelijk hoe we aan doelen werken en wat er van iedereen verwacht wordt. Ook faciliteert het management onderwijsteams steeds meer om eigen regie te pakken. Schooloverstijgende bijeenkomsten over kwaliteit nodigen uit tot kennisdeling en samenwerking.

### Vierjaarlijks onderzoek

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. In 2022 kwam de onderwijsinspectie langs bij Onderwijsgroep Tilburg. Het onderzoek richtte zich op de standaarden besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De onderwijsinspectie beoordeelde de kwaliteit van deze standaarden als voldoende; omdat wij de kwaliteit van onze opleidingen en scholen voldoende waarborgen, omdat er sprake is van deugdelijk financieel beheer én omdat we verdere ontwikkeling van de scholen en de opleidingen ambiëren. Het ingerichte stelsel van kwaliteitszorg is effectief.

Ter verificatie deed de onderwijsinspectie ook onderzoek op school- en opleidingsniveau. Conclusie? Het positieve effect van ons kwaliteitssysteem was binnen alle geledingen van de organisatie zichtbaar. Voor de onderzochte opleidingen binnen de school voor Zorg & Welzijn, de school voor Mechatronica, Werktuigbouwkunde en Metaaltechniek en onze vmbo-school Campus 013 was dat een mooie opsteker.

### Herstelopdrachten

De onderwijsinspectie constateerde dat de onderwijskwaliteit van de opleiding Financieel Administratief Medewerker risico's laat zien. Daarom kregen we een herstelopdracht. In december 2022 verantwoordden we ons opnieuw over de standaarden besturing, kwaliteitszorg, ambitie, didactisch handelen en studiesucces. De Inspectie concludeerde dat de opleiding de risico's goed in beeld heeft en actief interventies pleegt ter verbetering. De onderwijsinspectie monitort in het voorjaar van 2023 opnieuw de opbrengsten van deze interventies.

Ook voor de opleiding Medewerker Evenementen Organisatie binnen de School voor Kunst, Cultuur en Media liep vanuit 2021 een herstelopdracht over de standaard studiesucces. Ook hierover verantwoordden we ons in december 2022 opnieuw. De resultaten van dit onderzoek zijn nog niet bekend.

### **Vertrouwen in de toekomst**

De beoordelingen van de onderwijsinspectie bevestigen dat we trots mogen zijn op dat wat we hebben bereikt. We groeiden met de juiste aanpak in korte tijd en door naar een ruim voldoende kwaliteitscultuur en borging. Daarom kijken we met vertrouwen naar de toekomst, waarin we onderwijskwaliteit op de agenda houden binnen alle lagen van de instelling. Er is steeds meer ruimte voor verdere ontwikkeling, vanuit de eigen motivatie en we stellen ons het doel onze studenten nóg beter en meer structureel te betrekken bij de verbetering van de onderwijskwaliteit.

# 3

## Bedrijfsvoering

### 3.1 Strategisch personeelsbeleid (vo en mbo)

Het strategisch personeelsbeleid van Onderwijsgroep Tilburg vloeit voort uit het meerjarenbeleid en de strategische doelstellingen van de organisatie. De speerpunten van het personeelsbeleid zijn uitgewerkt in vier pijlers:

- Leren en ontwikkelen
- Duurzame inzetbaarheid
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Duurzame bezetting

Dat medewerkers gezond, bekwaam en met plezier aan het werk zijn en blijven, vinden wij belangrijk. Daarom zetten we diverse projecten op binnen deze pijlers. Want samen werken we elke dag aan het beste onderwijs van Nederland.

#### Medewerkersonderzoek

In 2022 voerde onderzoeksbureau Effectory ons tweejaarlijkse medewerkersonderzoek uit. De resultaten lieten een positief beeld zien.

De score op het thema sociale veiligheid verbeterde significant. Medewerkers ervaren een goede samenwerking, een goede werksfeer én voelen zich veilig om feedback te geven. Ook ervaren medewerkers plezier in hun werk. Daarnaast liet het onderzoek zien dat medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende. Ruimte voor groei is er bij het stellen van duidelijke doelen en het aanbrengen van focus en prioriteiten.

Aandacht voor het onderwerp werkdruk blijft wel van belang. Ondanks dat medewerkers een betere balans ervaren tussen werk en privé, ervaart ruim 40% een (te) hoge werkdruk. Medewerkers ervaren te veel werk, te hoge administratieve lasten, te veel e-mail en een inefficiënte overlegcultuur.

Met de aandachtspunten gaan we uiteraard aan de slag. Elke school of afdeling stelde in relatie tot de eigen koers de belangrijkste punten voor het team vast en verankerde de aanpak van en voortgang op in de planning-, control- en verantwoordingscyclus van onze organisatie.

#### Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt herstelde na de coronapandemie snel. Onverwacht was 2022 daardoor bijzonder lastig voor werkgevers; zij kwamen krachten tekort. Het onderwijs kreeg te maken met een sterke toename in aantal vacatures. Ook bij Onderwijsgroep Tilburg was dat het afgelopen jaar zichtbaar. In 2022 waren er ruim 200 vacatures, veel meer dan in voorgaande kalenderjaren.

In het onderwijs hadden we al te maken met krapte op de arbeidsmarkt. En dus was het in 2022 wederom lastig om vacatures in ondersteunende functies te vullen. Daarom namen we vanuit de pijler 'aantrekkelijk werkgeverschap' onze kandidatenreis multidisciplinair onder de loep. Samen met HR, Marketing en Communicatie, ICT en Recruitment creëerden we een nieuw werkgeversmerk en [werken bij-site](#). Zo vergrootten we de zichtbaarheid van vindbaarheid van Onderwijsgroep Tilburg op de arbeidsmarkt. Ook optimaliseerden we alle processen rondom recruitment. Maatwerk en kandidaatbeleving waren daarin leidend. Tenslotte ontwikkelden we

een pre- en onboardingsomgeving, waarmee we nieuwe collega's een warm welkom geven. Het effect van onze inzet was direct zichtbaar. Meer geïnteresseerden meldden zich via onze site voor meer informatie over werken bij Onderwijsgroep Tilburg of een informele kennismaking.

### **Thuiswerkbeleid**

De coronapandemie leerde ons dat een groot deel van onze werkzaamheden vanuit huis kan worden gedaan. Daarom werkten we in 2022 aan een thuiswerkbeleid. Hybride werken draagt bij aan een vermindering van reisbewegingen en een betere balans tussen werk en privé. Daarom zien we thuiswerken inmiddels als een belangrijke arbeidsvoorwaarde in het kader van vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap. Onderwijsgroep Tilburg faciliteert haar medewerkers nu met een thuiswerkvergoeding, ICT-middelen en een ergonomische thuiswerkplek.

### **Vitaliteit**

De coronapandemie, de krappe arbeidsmarkt, hoge werkdruk, stijgende kosten van levensonderhoud en hoge energieprijzen. Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zorgden in 2022 voor een toename van het risico op mentale belasting. Om medewerkers te ondersteunen bij een goede nachtrust, het verminderen van stress en angst, het vinden van een betere werk-privébalans en andere dagelijkse uitdagingen rondom welzijn, gingen we in 2022 een samenwerking aan met platform voor mentaal welzijn Open Up. Medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg krijgen zo laagdrempelig toegang tot hulp van erkende psychologen. Daarnaast gaven we in het afgelopen jaar verder uitvoering aan het werkdrukplan 'Balans in Werk'. Ook boden we een gevarieerd aanbod activiteiten gericht op het vergroten van de bewustwording over het belang van vitaliteit. Denk aan online leefstijlgesprekken, een vitaliteitsmarkt en een lezing over 'een leven lang vitaal in het onderwijs'.

In 2022 ronden we de experimenten vanuit het werkdrukplan in 2021, gericht op het verlagen van de ervaren werkdruk en het vergroten van werkplezier, af. Positieve resultaten, ervaringen en leerpunten deelden we in de organisatie.

### **Carrièreperspectief en strategische personeelsontwikkeling**

Onderwijsgroep Tilburg wil dat medewerkers zich continu kunnen blijven ontwikkelen. Loopbaanontwikkeling en verbreding en verdieping in werk maken daar onlosmakelijk onderdeel van uit. Door meer inzicht te geven in loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, kunnen medewerkers meer regie nemen over hun eigen loopbaan. In 2022 ronden we daarom 'carrièreperspectief voor het mbo' af, waarbij we de functieprofielen van alle onderwijsfuncties binnen het mbo actualiseerden en koppelden aan onderwijsrollen, gebaseerd op het beroepsprofiel mbo. Met die onderwijsrollen ontstond één doorlopende onderwijsverzorgende lijn in ons functiegebouw. Carrièreperspectief draagt bij aan het goede gesprek tussen medewerkers en leidinggevend en is daarmee een belangrijk onderdeel van de strategische personeelsontwikkeling binnen Onderwijsgroep Tilburg.

### **Toekomstige ontwikkelingen**

Een aantal ontwikkelingen binnen de mbo- en vmbo-sector heeft forse impact op de organisatie van het onderwijs en de medewerkers die daarin werken. Denk aan:

- Het terugdringen van vroegtijdig schoolverlaters (vsv);
- De steeds veranderende aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
- De toenemende vraag naar gepersonaliseerd onderwijs;
- Technologische en digitale toepassingen in het onderwijs en een Leven Lang Ontwikkelen.

Deze ontwikkelingen vertalen we aankomend jaar verder door naar de gewenste formatieve inzet, nu én in de toekomst. We vergelijken de gewenste inzet en daadwerkelijke bezetting op school- en afdelingsniveau om inzicht te krijgen in benodigde interventies en investeringen in personeelsontwikkeling op korte en langere termijn. Nodig, want we hebben te maken met de vergrijzing van het eigen personeelsbestand. Bijna 20% van onze medewerkers mag aanspraak maken op de opgebouwde pensioenrechten. En vanaf 2024 neemt de uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd gestaag toe. Wat dit betekent op school- en afdelingsniveau én overstijgend daaraan, wordt inzichtelijk op basis van de formatieplannen. Een belangrijk onderwerp voor 2023 is in dit kader de vernieuwing van de gesprekkencyclus, waarbij er meer ruimte komt voor maatwerk en meer focus op professionele ontwikkeling en inzetbaarheid.

### Gevoerd beleid over de beheersing van uitkeringen na ontslag

Medewerkers van wie het dienstverband beëindigd wordt door ontslag, informeren we over hun rechten en plichten met betrekking tot de wettelijke en bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De uitkering dient als vangnet. Alle interventies vanuit Onderwijsgroep Tilburg zijn er daarom op gericht om mensen zo snel mogelijk te begeleiden naar een actieve positie op de arbeidsmarkt. De kortste weg naar betaalde arbeid, dus. Periodieke toetsen op voortgang en schadelast kunnen aanleiding zijn om te investeren in opleiding of extra ondersteuning bij re-integratie. Instroom beoordelen we op individueel niveau.

### Funciemix voortgezet onderwijs

Onderwijsgroep Tilburg maakte in 2019 een maatwerkafspraken funciemix voor haar vo-scholen. Dat betekent dat goede leraren extra worden beloond én ze de kans krijgen om carrière te maken voor de klas. De overeengekomen waarde is 46. Deze waarde geeft de verhouding aan tussen de formatie in lerarschaal LB, LC en LD. Jaarlijks meten we op peildatum 1 oktober de funciemix om te bepalen welke interventie er op schoolniveau nodig is.

Onderstaand de verantwoording op bestuursniveau.

Datum	Leraarschaal LB %	Leraarschaal LC %	Leraarschaal LD %	FTE	Waarde
1-10-2022	57,9%	35,1%	6,9%	150,9	49

#### 3.1.1 Werkdrukmiddelen vo

Vanuit het onderwijsakkoord 'Samen voor het beste onderwijs' bestaan collectieve werkdrukmiddelen voor de aanpak van werkdruk in het vo. Uitgangspunt bij de inzet van deze middelen is dat werknemers, in afstemming met hun werkgever, zelf plannen maken om werkdruk te verminderen. Daarom werd het individueel keuzebudget vanuit de cao 2022-2023 verhoogd van 50 naar 90 uur. In kalenderjaar 2022 komt daar nog eens 23 uur bij. Deze extra uren worden deels of volledig uitbetaald. Die uitbetaling vindt, in het licht van de stijgende energieprijzen en inflatie, dit kalenderjaar nog plaats. Werknemers die ervoor kozen de uren

niet uit te laten betalen, maakten individuele afspraken met hun leidinggevende over de inzet van het persoonlijke budget. Dit betrof zo'n 10% van de betrokken werknemers.

## 3.2 Huisvesting en facilitair

### Ontwikkeling Team Huisvesting & Facilitair

In april 2021 voegden we de afdelingen Huisvesting en Facilitair samen. In 2022 kwam daar ook de afdeling Balie- en Telefoniedienstverlening bij. Op basis hiervan stelden we een nieuwe organisatiestructuur op. De afdeling wordt sinds september 2022 aangestuurd door een directeur.

In 2021 startten we met het verbeteren van de facilitaire dienstverlening. We willen een meer proactieve dienstverlening, die meldingen uniform afhandelt. Dat bereikten we door de facilitaire producten- en dienstencatalogus in 2022 te actualiseren én een plan te maken om meer proactief met schooldirecties in gesprek te gaan over hun wensen en behoefte ten aanzien van facilitaire ondersteuning. Daarnaast hielden we via contractmanagement nauw contact met onze leveranciers om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren en borgen. We bewaakten op die manier gemaakte afspraken met leveranciers en maakten visies bij het aflopen van contracten en nieuwe aanbestedingen. Zo verbreden we onze samenwerking.

De producten- en dienstencatalogus is ook de basis voor de gesprekken die we in 2023 met de schooldirecties voeren om hun behoeften en wensen wat betreft facilitaire ondersteuning in beeld te brengen en evalueren.

### Huisvesting

#### Algemeen

Onderwijsgroep Tilburg staat aan de vooravond van grote aanpassingen binnen haar huisvestingsportefeuille vanwege veranderende behoeften vanuit het onderwijs, afnemende aantallen studenten en leerlingen en verduurzaming en verouderde huisvestingslocaties. De beoogde aanpassingen brengen grote investeringen met zich mee en hebben een grote financiële en organisatorische impact. Daarom wil Onderwijsgroep Tilburg inzicht verkrijgen in



de financiële haalbaarheid van de beoogde ingrepen. We stelden een integrale businesscase op. Op basis van geprognostiseerde studenten- en leerlingenaantallen berekenden we hoeveel vierkante meters huisvesting nodig is in 2030. Aan de hand daarvan maakten we een huisvestingsplan.

#### *Drie campussen*

In de toekomst wil Onderwijsgroep Tilburg onderwijs aanbieden op drie campussen: Stappegoo, Kasteeldreef en een nieuwe locatie aan de Wandelboslaan (naast de bestaande locatie). In 2022 begonnen we daarom met het verkennen van de verwantschap tussen de diverse opleidingen. Zodat we onze opleidingen logisch kunnen verdelen per campus.

#### Huisvestingsprojecten

##### *Wandelboslaan 1*

Wandelboslaan 1 is eigendom van de gemeente Tilburg. Samen met de gemeente lieten we het perceel taxeren tot een marktconforme verkoopprijs. Daaropvolgend stelden we een dienstverleningsovereenkomst op. Daarin staan de afspraken over de haalbaarheid van de verkoop en ontwikkeling van Wandelboslaan 1.

##### *Sportaccommodaties Stappegoo*

In 2022 brachten we in kaart welke mogelijkheden er zijn om de sportaccommodaties onder te brengen in het Stappegoo gebied. Ook werd duidelijk dat de tijdelijke sportzalen aan de Apennijnenweg 8 langer mogen blijven staan. In samenspraak met Gemeente Tilburg en Fontys verkennen we de komende tijd scenario's voor uitbreiding verder.

##### *Schakelcollege*

Het Schakelcollege verhuist in de zomervakantie 2023 naar de tijdelijke locatie aan de Schout Backstraat. Het project voor de renovatie van het pand aan de Reitse Hoevenstraat is inmiddels gestart. In mei 2025 wordt het gebouw naar verwachting opgeleverd. Het Schakelcollege verhuist dan terug naar deze locatie.

##### *Entreecollege*

De huurovereenkomst aan de Apennijnenweg 6 loopt af. Vervangende huisvesting vonden we in de voormalige school voor Journalistiek van Fontys aan de Professor Gimbrelaan 16. Deze locatie biedt genoeg ruimte voor onze beide locaties. Daarom verhuist het Entreecollege in zijn geheel naar de nieuwe locatie. Met ingang van het schooljaar 2023-2024 is er dus één Entreecollege.

#### **Duurzaamheid**

In 2022 stelden we een instellingsroutekaart (2030-2050) op met een beschrijving van de duurzaamheidsambitie van Onderwijsgroep Tilburg. De komende jaren zetten we flink in op duurzaamheid met besparende middelen. Zo dragen we bij aan de klimaatdoelstellingen van het klimaatakkoord.

#### **Meerjarenperspectief**

Niets zo veranderlijk als de toekomst. Het tempo van veranderingen is hoog, maar de voorspelbaarheid ervan laag. Daarom moeten we proactief en constructief reageren op veranderingen. Daarvoor is flexibiliteit en wendbaarheid cruciaal. We weten al dat de huisvestingsportefeuille gaat veranderen. En dat we met (veel) minder vierkante meters passend onderwijs kunnen verzorgen. Daarom moeten we daar nu al op inspelen. Dat doen we met:

- Meer (ver)binding met studenten en medewerkers op de locaties;
- Meer en betere verbinding met school(directie) en afdeling Huisvesting en Facilitair;
- Een cultuur van continu verbeteren;
- Betere interne- en onderlinge communicatie en informatie (mbo);
- Betere coaching- en aansturing van medewerkers;
- Een eenduidige rol- en taakverdeling medewerkers en management;
- Een evenwichtige workload voor teamcoördinatoren.

### 3.3 IT

#### Digitale Dienstverlening

IT is een steeds breder begrip. Door ontwikkelingen als Data Analytics, Gamificatio, Digital Reality-technologieën, Artificial Intelligence (AI), en cybersecurity, wordt de traditionele IT-dienstverlening een digitale dienstverlening. IT en onze organisatie gaan steeds meer in elkaar op. Leerlingen en leraren moeten probleemloos toegang hebben tot lesmateriaal. En leerlinggegevens moeten veilig kunnen worden uitgewisseld tussen de verschillende systemen. Het inzetten van digitale middelen gaat dan ook een cruciale rol spelen binnen de trajecten een Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren. Goed werkende voorzieningen zijn dus essentieel voor het onderwijs.

We ontwikkelden daarom een nieuw IT-organisatiemodel: Digitale Dienstverlening. Daarin staan alle noodzakelijke afdelingen - Informatiemanagement, Datamanagement, Applicatie management, Automation en Security - voor het implementeren en beheren van nieuwe technologieën. Zo borgen we de veiligheid en continuïteit van de organisatie. Daarnaast werken de medewerkers zelf aan het vergroten van de eigen kennis om een toekomstbestendige organisatie te waarborgen.

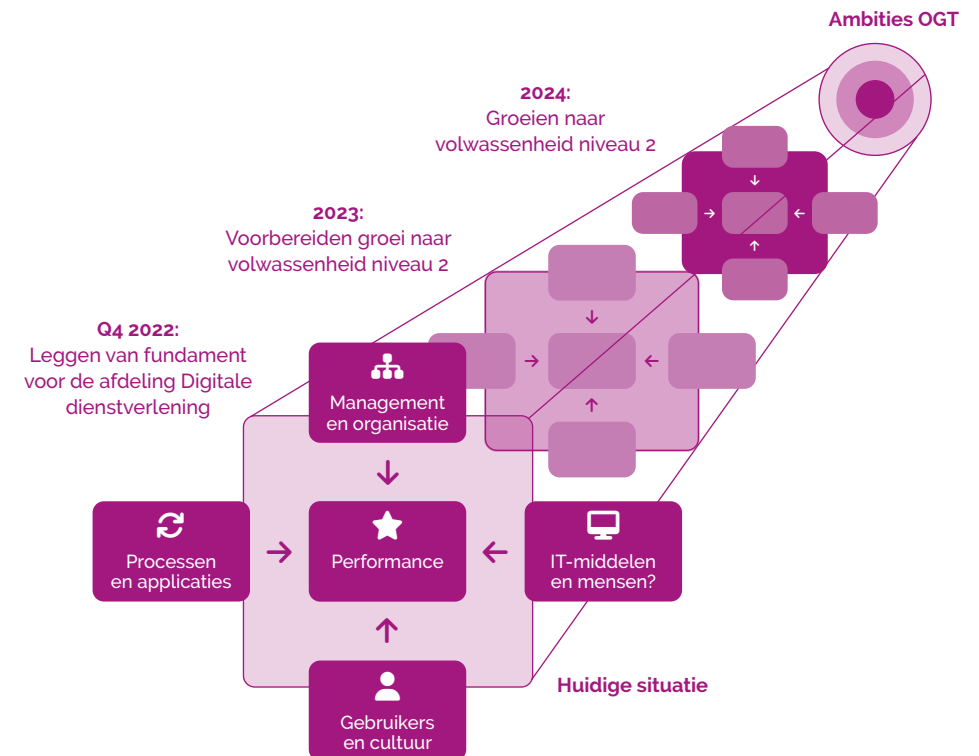
De grootste uitdaging ligt in het afstemmen (alignment) van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen digitale dienstverlening. En het afstemmen met de klant aan wie de dienstverlening wordt geleverd.

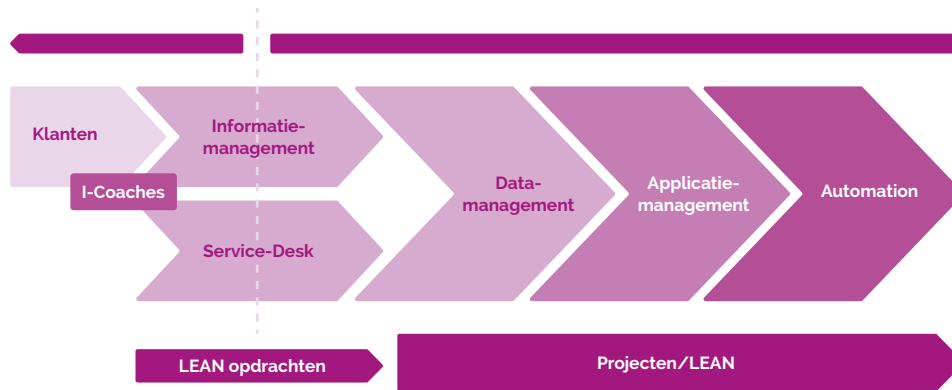
#### Strategische ontwikkelingen 2022

Om ons verder te ontwikkelen op het gebied van IT zetten we begin 2022 de eerste stap in deze richting door op organisatorisch vlak een directeur Informatiemanagement & IT (IM/IT) aan te stellen. Daarmee wordt digitalisering tot op het directieniveau vertegenwoordigd. Ook voegden we de afdeling Informatiemanagement samen met de afdeling IT.

In strategische sessies werkten we aan het ontwikkelen van een digitale dienstverleningsstrategie. Daarbij legden we eerst het fundament voor de afdeling digitale dienstverlening. Dat leidde tot het model Digitale Dienstverlening, dat aansluit bij het MORA. Zo geven we toekomstige nieuwe technologieën een plek in ons beleid.

#### Ontwikkelplan Afdeling Digitale Dienstverlening





Ook ontstond een leidende coalitie met diepgaande kennis van het onderwijs en de organisatie. Deze coalitie werkt aan de ontwikkeling van een afdeling Digitale Dienstverlening, die Onderwijsgroep Tilburg als businesspartner kan voorzien van passende digitale oplossingen. Zo kunnen we ook op dit vlak het beste onderwijs van Nederland te bieden.

**Professionalisering**

De tweede fase van de strategie is inzetten op groei van de afdeling naar een volwassenheidsniveau 2 in 2022-2023. In samenwerking met Capdanac, een organisatie gespecialiseerd in het begeleiden van teams van met name IT-organisaties, zetten we een programma op om de medewerkers binnen de transitie naar de afdeling Digitale Dienstverlening te ondersteunen. Centraal hierbij staat de interne samenwerking van de medewerkers van de afdelingen Informatiemanagement, Datamanagement, Applicatiemanagement, Automation, de Service desk en Security én de verbinding met de omgeving. We maakten de aanwezige kennis en kunde van de medewerkers inzichtelijk en startten met een professionaliseringslag om deze kennis verder te ontwikkelen en/of medewerkers te herpositioneren binnen de afdeling.

**Informatiemanagement**

De afdeling Informatiemanagement speelt een cruciale rol in het businesspartnerschap van de afdeling Digitale Dienstverlening. Die afdeling is de brug naar de scholen en ondersteunende afdelingen; ze staan actief in contact met het management en sleutelfiguren binnen de organisatie én met MindLabs en belangenorganisaties als MBO Digitaal en Npuls. In 2022 voegden we de afdeling Informatiemanagement toe aan de afdeling Digitale Dienstverlening. Deze werd versterkt met een extra Informatiemanager en twee Informatieanalisten. De Informatiemanagers ondersteunen de verbindingen tussen de afdeling Digitale Dienstverlening met zowel de scholen als met Onderwijsgroep Tilburg. De analisten houden de focus op processen technologie.

We merken nu al een verbetering in de samenwerking met de ondersteunende afdelingen als het gaat om het verbeteren van processen (investeringsproces en inkoopproces). Ook de ontwikkelingen in klantcommunicatie en -projecten en het optimaliseren van applicaties in samenwerking met de scholen verbeterde.

**Datamanagement**

In 2022 achterhaalden we ook welke kennis aanwezig is over datamanagement. In 2023 willen we namelijk een afdeling Datamanagement opzetten, die de dataverwerking binnen Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren optimaal kan ondersteunen. Om senior kennisdragers en talenten bij elkaar te brengen, startten we een pilot.

Verder wil de Onderwijsgroep Tilburg leerlingen meer maatwerk bieden en ondersteunen met digitale middelen. Hoe we die onderwijsinhoudelijke ambitie waarmaken? Adaptief leer materiaal en persoonlijke leeromgevingen bieden kansen. Scholen moeten dan wél meer informatie vastleggen over leerlingen en hun leerproces. Alleen door analyse van data worden individuele behoeften zichtbaar en kan de school onderbouwde adviezen geven over persoonlijke leer routes.

### **Applicatiemanagement**

Binnen de afdeling Functioneel Beheer vonden meer activiteiten plaats dan alleen aanpassingen binnen applicaties. De afdeling werkt ook nauw samen met de afdeling Security en is ondersteunend bij proceswijzigingen aan zowel de gebruikers als de systeimeigenaar en proceseigenaar. Daarom zetten we de afdeling Applicatiemanagement op. Onderwijsgroep Tilburg maakt gebruik van twee leerlingvolgsystemen: EduArte en Magister. Daarnaast maken we voor de planning gebruik van Xedule. En we gebruiken backoffice-applicaties voor onder andere de afdelingen Finance & Control en HRM. In 2022 optimaliseerden we de afdeling Applicatiemanagement verder door subteams in te richten rond een of meerdere applicaties. Doel: kennis clusteren en doorontwikkelen. Zo voorkomen we dat belangrijke informatie slechts bij één of enkele medewerkers ligt.

### **Security en privacy**

Informatiebeveiliging en privacy is van groot belang. Daarom willen we blijven aansluiten bij het plan van aanpak rondom Cyberbeveiliging. Daarom implementeerden we in het NBA-toetsingskader IB. Daarop volgde de eerste nulmeting NBA-toetsingskader IB 2022. Dat leidde tot een opdrachtformulering. De uitwerking van de opdracht vindt plaats in 2023 in samenwerking met Audittrail.

### **3.3.1 Informatiebeveiliging en gegevensbescherming (AVG)**

Onderwijsgroep Tilburg voldoet aan de verplichtingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) voor de bescherming van persoonsgegevens. Hiervoor hebben we een functionaris gegevensbescherming in dienst. Ook hebben we een register van verwerkingen van de persoonsgegevens van onze medewerkers, studenten en leerlingen. In 2022 gaven we presentaties en plaatsten we op intranet AVG-weetjes en nieuwsberichten over veilig werken voor meer bewustzijn bij onze medewerkers. In 2022 meldden we geen datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens. We voerden ook geen Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uit. En we kregen geen verzoeken van betrokkenen tot inzage in hun persoonsgegevens. Wel maakten we een register voor datalekken en verbeterden we het format voor het logboek van datalekken. En we hebben een overzicht van alle verwerkersovereenkomsten.

### **Professionalisering van informatiebeveiliging in 2023**

In 2022 maakten we voor het onderdeel informatiebeveiliging de transitie van de benchmark Informatiebeveiliging en Privacy mbo naar het NBA-toetsingskader Informatiebeveiliging.. In 2023 gaan we aan de hand van een planning aan de slag met de verdere implementatie van dit toetsingskader, samen met de domeineigenaren. Het doel is het volwassenheidsniveau te verhogen en het niveau van weerbaarheid te vergroten. Samen met een externe expert gaan we een 1-meting uitvoeren. Ook bereiden we in 2023 aanvullende (beveiligings-)maatregelen voor, zoals de aansluiting bij een SOC/SIEM.

In 2023 actualiseren we het IBP-beleidsplan, waarin we de eigenaren voor de verschillende domeinen binnen informatiebeveiliging opnemen. Ook leveren we de Roadmap 2024-2026 voor informatiebeveiliging op. Verder voeren we de acties uit het Actieplan Privacy uit. En we zetten de bewustwordingscampagne door op ons intranet.

### **Crisisteam**

Binnen de crisisstructuur van de organisatie namen we een crisisteam (Incident Response Team) op voor de behandeling van een cybercrisis. Het IRT maakte een scenariokaart, waarna we in het voorjaar 2021 een crisisoefening uitvoerden. Die crisisoefening leverde verbeterpunten op, die we in 2023 verder oppakken. We blijven het crisisteam in de toekomst trainen om het proces rondom een cybercrisis te oefenen en goed voorbereid te zijn op een cyberaanval.

### 3.4 Financieel resultaat

Het resultaat over het boekjaar 2022 komt voor Onderwijsgroep Tilburg uit op +/- € 1,1 miljoen negatief. Dit resultaat is € 4,3 miljoen lager dan het resultaat in 2021 (+ € 3,2 miljoen) en is € 2,8 miljoen hoger dan wat er begroot is voor 2022 (-/- € 3,9 miljoen).

Ten opzichte van de begroting zijn er extra inkomsten ontvangen vanuit het Rijk:

- NPO vo (1,5 miljoen)
- Extra instroom van nieuwkomers (0,8 miljoen)
- Extra voor werkdrukvermindering en strategisch HRM-beleid vo (0,5 miljoen)
- Loon-en prijscompensaties (3,2 miljoen)
- Inkomsten voor niveau 2-studenten (2 miljoen)
- Realisatie van meer zij-instromers (0,3 miljoen)
- Meer inkomsten vanuit deelnemersbijdrage en contractinkomsten/maatwerk (0,8 miljoen).

De personeelslasten zijn 6,3 miljoen hoger in verband met de cao-stijging en hogere inzet van eigen personeel. Daarnaast is de inzet van externe formatie hoger, onder andere binnen de ondersteunende diensten, door het niet kunnen invullen van vacatures.

De huisvestingslasten en overige lasten stijgen harder dan in de begroting opgenomen (+ € 1,3 miljoen). Hierin zijn de prijscompensaties verwerkt. De stijging in de huisvestingslasten (€ 0,5 miljoen) zijn met name toe te wijzen aan de hogere huurlasten en schoonmaakkosten. Er zijn nog geen hogere energielasten in 2022 zichtbaar aangezien de contracten tot en met 2022 liepen.

De stijging in de overige lasten (€ 0,8 miljoen) hebben met name te maken met hogere licentiekosten, kosten voor lidmaatschap van MindLabs en meer onderhoud en aanschaf van kleine inventaris.

De MBO deelnemers blijven achter op de begroting (-8%), zichtbaar bij de bol- en bbl-deelnemers. Het vo laat een stijging zien van 12%, met name bij het Schakelcollege.

#### Financieel beleid

Ons financieel beleid is gericht op een:

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

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze langlopende verplichtingen. Het is een weergave van de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het balanstotaal. De onderwijsinspectie hanteert een solvabiliteitsnorm van minimaal 30%. Met het huidige eigen vermogen blijft Onderwijsgroep Tilburg ruim onder de signaleringswaarden voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen die door het ministerie van OCW zijn opgesteld. Zie voor die specifieke ratio ook de kengetallen in paragraaf 5.4. Onderwijsgroep Tilburg wil vanaf 2023 diverse nieuwbouwprojecten uitvoeren. Hierdoor beweegt het hoge solvabiliteitpercentage zich vanaf 2025 meer richting de lagere norm.

#### Liquiditeit

De liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in de current ratio. De current ratio geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze kortetermijnverplichtingen (< 1 jaar). Het is een weergave van vlottende activa (vorderingen en liquide middelen), gedeeld door de vlottende passiva (kortlopende schulden). De inspectie hanteert een signaleringswaarde van 0,75. Onderwijsgroep Tilburg wil vanaf 2023 in diverse nieuwbouwprojecten investeren. Hierdoor beweegt de hoge liquiditeitpositie zich richting de lagere norm.

#### Rentabiliteit

De rentabiliteit zegt iets over het rendement van Onderwijsgroep Tilburg. Het toont in welke mate baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn. De rentabiliteit wordt berekend door het exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsvoering te delen door de totale baten. Als signaleringswaarde voor rentabiliteit hanteert de onderwijsinspectie de norm van drie jaar opeenvolgende negatieve waarden. De rentabiliteit is in 2022 -0,87%.

### Weerstandsvermogen

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin we in staat zijn middelen vrij te maken om substantiële onverwachte tegenvallers op te vangen, zonder het gehele beleid om te hoeven gooien. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten (inclusief financiële baten). Het weerstandsvermogen is gedaald van 38,2% in 2021 naar 35,7% in 2022.

### Solvabiliteit

	2022	2021	2020	2019
Eigen vermogen	44.239.000	45.290.000	42.065.000	40.075.000
Voorzieningen	7.236.000	8.457.000	7.793.000	8.070.000
Totaal vermogen	73.164.000	74.403.000	71.068.000	68.867.000
Solvabiliteit	70,36%	72,24%	70,16%	69,91%

### Liquiditeit

	2022	2021	2020	2019
Vlottende activa	28.278.000	29.266.000	24.819.000	21.605.000
Kortlopende schulden	21.689.000	20.655.000	21.210.000	20.722.000
Current ratio	1,30	1,42	1,17	1,04
Omvang liquide middelen	25.358.000	26.721.000	20.832.000	17.696.000

### Rentabiliteit

	2022	2021	2020	2019
Exploitatie resultaat	-1.080.000	3.224.000	1.990.000	728.000
Totale baten	123.753.000	118.483.000	111.047.000	107.288.000
Rentabiliteit	-0,87%	2,72%	1,79%	0,68%

### Weerstandsvermogen

	2022	2021	2020	2019
Eigen vermogen	44.239.000	45.290.000	42.065.000	40.075.000
Totale baten (incl. financiële baten)	123.849.000	118.483.000	111.047.000	107.288.000
Weerstandsvermogen	35,72%	38,22%	37,88%	37,35%

## 3.5 Treasury

Door exploitatieresultaten en door tijdsverschillen tussen ontvangst en uitgave ontstaan er tijdelijk overschotten of tekorten van middelen. Treasury is het proces om deze geldstromen te beheersen. In de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 legde het ministerie van OCW de regels vast rondom treasury van de door haar gefinancierde instellingen. We werkten het treasury-proces en de geldende regels verder uit in ons treasury-statuut, dat in 2017 is vastgesteld door het College van Bestuur (CvB).

### **Treasury-verslag**

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

- Sinds 2021 wordt er gewerkt met schatkistbankieren voor de creditsaldi.
- Onderwijsgroep Tilburg heeft in 2022 geen langlopende leningen.

### **Oordeel**

Het CvB stelde vast dat het over 2022 heeft voldaan aan de wettelijke kaders zoals vastgelegd in de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 met kenmerk WJZ/800938. Wij voeren bij het beleggen van de financiële middelen een risicomijdend beleid. De gelden zijn in 2022 uitgezet bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren).

# 4 Beheersing

## 4.1 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

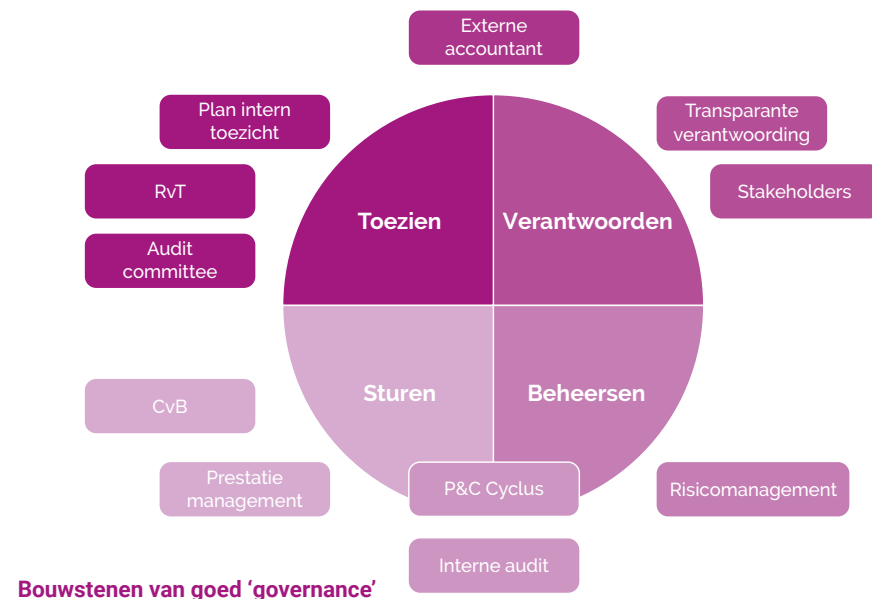
### De planning-, control- en verantwoordingscyclus

De taak van Onderwijsgroep Tilburg is goed onderwijs verzorgen. Om dat succesvol te doen, maken wij elk jaar duidelijke keuzes en bepalen we concrete doelen. Daarop zetten wij onze koers uit en zo nodig sturen wij bij. In het jaarverslag leggen wij hierover verantwoording af. De start van de planning-, control- en verantwoordingscyclus ligt bij het strategisch meerjarenbeleid en de daaruit afgeleide jaarlaag, resulterend in de jaarlijks uitgebrachte kaderbrief voor de begroting. Hierin werken we uit wat de speerpunten voor het komende jaar zijn, binnen de gestelde langetermijndoelen. Daaruit volgt tevens welke financiële kaders, waaronder de allocatie, daarbij horen voor de betreffende jaarlaag. Onderwijsgroep Tilburg werkt met budgetten, budgetverantwoordelijken, businesscases bij grotere projecten en daar waar nodig met specifieke bestuursopdrachten als het gaat om specifieke innovaties en verbeterplannen binnen een school of dienst.

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

### Risicomanagement

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

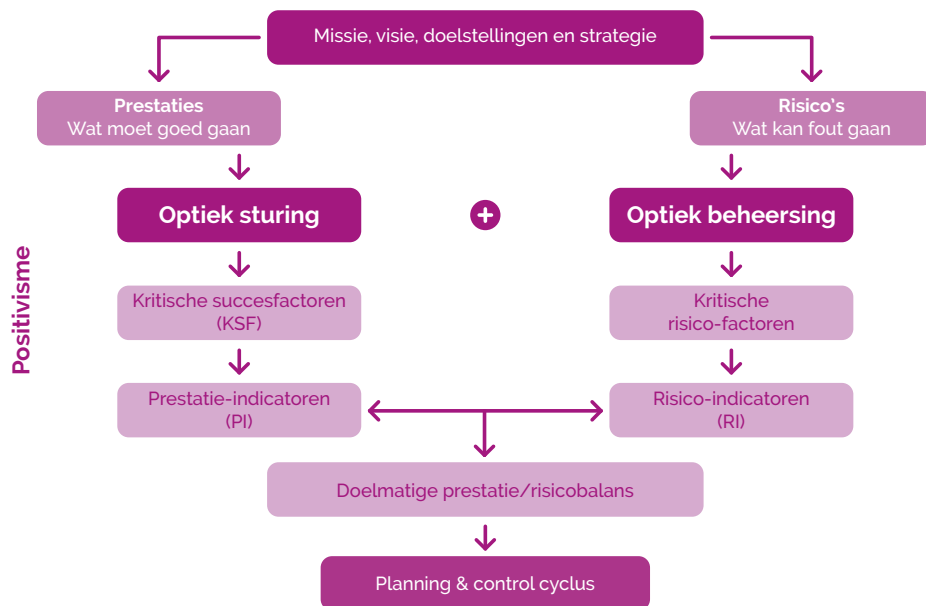




### Prestatiemanagement en risicomangement gaan hand in hand

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

#### Prestatie- en risicomangement



### Het risicobeheersingssysteem

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

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

## 4.2 Integrale veiligheid

Onderwijsgroep Tilburg vindt het van belang dat haar medewerkers en studenten veilig en verantwoord en in optimale omstandigheden kunnen werken en leren. Het vakgebied arbeidsomstandigheden ontwikkelde zich door naar een integrale, gelaagde, diverse en procesmatige aanpak van veiligheidsvraagstukken. Deze is gericht op de veiligheid van leerlingen, studenten en medewerkers op basis van sfeer, veiligheid en escalatie. Binnen de afdeling HR van Onderwijsgroep Tilburg zijn twee adviseurs integrale veiligheid werkzaam. Binnen de afdeling Huisvesting werken twee medewerkers Arbo & veiligheid. Onder integrale veiligheid vallen de domeinen bedrijfshulpverlening, fysieke veiligheid, sociale veiligheid en crisismanagement.

Onze speerpunten op het gebied van integrale veiligheid waren in 2022:

- Het maken van werkafspraken op het terrein van schoolveiligheid, sociale veiligheid, locatieveiligheid en flexibele veiligheid.
- Het adviseren van leidinggevenden met betrekking tot actuele thema's, zoals ondermijning, drugs, huiselijk geweld, kindermishandeling en suicidepreventie.
- Het professionaliseren van medewerkers met betrekking tot het signaleren, communiceren, adviseren en implementeren met betrekking tot thema's op het gebied van integrale veiligheid.
- Het organiseren van BHV-contactmomenten, e-learning en EHBO-trainingen.
- Het project 'Rookvrije Scholen' voortzetten om rookvrije schoolpleinen te waarborgen.
- Het implementeren van het regionale project 'Handle with Care' met betrekking tot huiselijk geweld en kindermishandeling.
- Het organiseren van diverse trainingen met betrekking tot crisismanagement (Masterclass CvB, voorzitters- en plottertrainingen).
- Het ondersteunen van crisisteam bij incidenten met impact.
- Het toetsen en bijwerken van de risico- inventarisatie en -evaluatie.
- Het actualiseren van alle handelingsplannen met betrekking tot sociale veiligheid.
- Het mede-vormgeven aan het convenant 'Veilige School', ondertekend door CvB.
- Het opstellen van het beleid integrale veiligheid.
- Het opstellen van het protocol medicijnen en medisch handelen.
- Het uitwerken van coronadraaiboeken voor vo en mbo;
- Het opstarten van twee pilots om het thema ondermijning bespreekbaar te maken.
- Het mede-opzetten van BHV binnen MindLabs.
- Het samenwerken met diverse externe instanties, zoals Gemeente Tilburg, Politie, GGD, MBO Raad, Stichting Onderwijsmarktfonds MBO en COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.

### Incidenten

In 2022 zijn er 134 incidenten gemeld, waarvan 33 ongevallen (merendeel lichte blessures) en 16 incidenten die te maken hebben met gezondheid. De overige incidenten hadden met name te maken met verbale en/of fysieke agressie. De incidenten zijn gerelateerd aan schooltype en doelgroep. Op alle scholen zetten we in op preventie én op het adequaat afhandelen van deze incidenten, zowel richting deelnemers als richting docenten.

### Vertrouwenspersonen

Binnen Onderwijsgroep Tilburg is er een vertrouwenspersoon voor medewerkers en zijn er elf interne vertrouwenspersonen voor leerlingen en studenten werkzaam, verspreid over tien locaties. Daarnaast is er voor iedereen een externe vertrouwenspersoon beschikbaar, die rechtstreeks benaderd kan worden.

De taak van onze vertrouwenspersonen staat beschreven in de regeling vertrouwenspersonen. Iedere leerling, student of medewerker mag de vertrouwenspersoon benaderen wanneer ongewenst gedrag wordt ervaren. Voorbeelden van ongewenst gedrag zijn agressie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. De gesprekken zijn vertrouwelijk, tenzij er sprake is van een strafbaar feit óf de veiligheid van betrokkene in het geding is. In geval van een zedenmisdrijf heeft een vertrouwenspersoon meldplicht naar de vertrouwensinspecteur. In 2022 behandelden de interne vertrouwenspersonen 43 casussen. 16 casussen betroffen medewerkers binnen Onderwijsgroep Tilburg. 7 casussen betroffen deelnemers binnen het vo. 20 casussen betroffen deelnemers binnen het mbo. Van het totaal aantal casussen op de scholen waren er 9 schoolgerelateerd en 6 privégerelateerd. De externe vertrouwenspersonen behandelden 16 casussen.

# 5 Continuïteitsparagraaf

Diverse ontwikkelingen en trends zijn van invloed zijn op het behalen van onze collectieve ambitie. Met een kansen- en risicomatrix laten we zien welke trends en ontwikkelingen dat zijn. Daarnaast schetsen we de verwachte gevolgen Bivoor de financiële positie.

De belangrijkste ontwikkelingen voor de komende jaren is dat Onderwijsgroep Tilburg te maken zal krijgen met een daling van de bevolkingsgroei in de regio. Dit leidt tot een verdere afname van het aantal studenten in het mbo. De verwachting volgt, al is er op dit moment nog groei zichtbaar binnen Onderwijsgroep Tilburg. Een daling van leerlingen en studenten heeft gevolgen voor de Rijksbijdrage OCW (bekostiging per leerling/student), maar ook voor de formatie en de huisvesting. Door actief te innoveren en in te blijven spelen op de behoefte van de markt, beperken we de gevolgen van de daling. Daarnaast verandert de arbeidsmarkt in een hoog tempo. Door onszelf goed te profileren, behouden we de verbinding met de arbeidsmarkt.

## 5.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden

We maakten de afgelopen jaren een begin om onze strategische doelen te koppelen aan bijkomende risico's, onzekerheden en kansen. We werken dit per strategisch doel uit, waarvan de sturing en verantwoording van de beheersmaatregelen integraal onderdeel uitmaken van de planning-, control- en verantwoordingscyclus.

Omvang risico	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	Waarschijnlijkheid risico				

<b>HOOG</b>	<b>Overdragen</b> verzekeren, uitbesteden, samenwerkingsverbanden	<b>Vermijden</b> Activiteiten staken, elimineren oorzaak, terugtreden uit markten, mandaatregelingen
	<b>Accepteren</b> Geen actie	<b>Reduceren</b> Management controles, procescontroles, fysieke controles
<b>LAAG</b>		<b>HOOG</b>

<b>HOOG</b>	<b>Selecteren</b> Beschikbare middelen, relatie met core business, product-/ dienstenportefeuille	<b>Verzilveren</b> Allocatie middelen, opleiden mensen, permanente monitoring, kennismanagement, project- en programmamanagement
	<b>Negeren</b> Geen actie	<b>Delen</b> Uitbesteden, overdragen, samenwerkingsverbanden
<b>LAAG</b>		<b>HOOG</b>

Omvang kans	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	Waarschijnlijkheid kans				

*Waarschijnlijkheid (1-5): Op een schaal van 1 tot 5 hoe waarschijnlijk het is dat de kans of bedreiging zich daadwerkelijk voordoet.*

*Impact (1-5): Op een schaal van 1 tot 5 wat de impact of opbrengst is wanneer de kans of bedreiging zich daadwerkelijk voordoet.*

*Score (W\*): Waarschijnlijkheid \* Impact.*

Kansen en bedreigingen matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen aantoonbare onderwijskwaliteit							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
<p>1. De ambitie is groot, evenals de hoeveelheid plannen. Veel plannen kennen hun oorsprong in veranderende wet- en regelgeving.</p> <p>Krijgen we ook alle plannen geïmplementeerd met het beoogde resultaat?</p>	B	We lopen resultaatfinanciering mis als de kwaliteitsplannen niet gerealiseerd worden.	1	4	4	<p>De Programmamanager Kwaliteitsafspraken is gemandateerd om te sturen op de benoemde resultaten. Die geeft een halfjaarlijkse terugkoppeling van de vergelijking van de behaalde resultaten met de te realiseren resultaten. Indien nodig wordt bijgestuurd.</p> <p>Bij midterm review een positief advies ontvangen waarmee de helft van de middelen reeds zijn veiliggesteld.</p> <p>Het beschikbare budget dat nodig is voor de implementatie en realisatie van deze plannen blijft onveranderd beschikbaar.</p> <p>Bij eventuele (her)prioritering hebben deze plannen altijd voorrang.</p>	<p>Programmamanager Projectleiders Projecteigenaren</p> <p>CvB</p> <p>Concernstaf</p>

Actuele kansen en bedreigingen aantoonbare onderwijskwaliteit							
Gebeurtenis/onzeakerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
<p>1. De ambitie is groot, evenals de hoeveelheid plannen. Veel plannen kennen hun oorsprong in veranderende wet- en regelgeving.</p> <p>Krijgen we ook alle plannen geïmplementeerd met het beoogde resultaat?</p>	B	We kunnen niet alle plannen met het gewenste resultaat uitvoeren.	3	3	9	<p>CvB, schooldirecteuren en hoofden bepalen jaarlijks in het begrotingsproces welke plannen of onderdelen van plannen in executie worden genomen.</p> <p>Op basis van tussentijdse evaluatie van de resultaten wordt bijgestuurd of geaccepteerd. De bilats zijn hiervoor een instrument, net als de tussen- en eindrapportages van de diverse projecten en programma's.</p>	<p>CvB</p> <p>Schooldirecteuren</p> <p>Programmamanager</p> <p>Projectleiders</p>
		De onderwijskwaliteit daalt mogelijk.	3	4	12	<p>Op basis van tussentijdse evaluatie van de resultaten wordt bijgestuurd of geaccepteerd. Het kwaliteitsbewustzijn is toegenomen. Er is beter zicht en grip. De bilats zijn hiervoor een instrument, net als de tussen- en eindrapportages van de diverse projecten en programma's.</p>	<p>CvB</p> <p>schooldirecteuren</p> <p>Programmamanagers</p> <p>Projectleiders</p> <p>Directeur Kwaliteit en Onderwijs</p>

Actuele kansen en bedreigingen aantoonbare onderwijskwaliteit							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
2. Aantoonbare onderwijskwaliteit kwantificeren we in een beperkte set van indicatoren, we focussen op wat we willen bereiken en hoe we dit willen gaan doen.	K	De waardering die de deelnemers geven aan de kwaliteit van de opleiding stijgt.  De mate waarin de opleidingen voldoen aan de gestelde eisen in wet- en regelgeving stijgt.	1	5	5	Het kwaliteitsbewustzijn is toegenomen. Er is beter zicht en grip. De indicatoren en resultaten worden bepaald in overleg met de directeuren en het CvB, op basis van het advies van kwaliteitszorgmedewerkers en met de hulp van informatiemanagers.	Directeur Kwaliteit en Onderwijs
3. Doorontwikkeling business partnerschap ondersteunende diensten	B	Gebrek aan deskundigheid en capaciteit om de teams te ondersteunen bij het realiseren van de basiskwaliteit, basisdienstverlening en meerjarenvisie.	3	5	15	Invulling geven aan uitkomst het externe onderzoeksrapport en daarmee het (in)richten BMO.	CvB (School) Directeuren Hoofden

Actuele kansen en bedreigingen positie in de regio							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
1. Onderwijsgroep Tilburg slaagt er niet of onvoldoende in om co-creatie met de omgeving te realiseren bij de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen.	B	<p>De opleidingen zijn onvoldoende op de regio afgestemd in kwaliteit en kwantiteit (regionale speerpunten, Human Capital, agenda's).</p> <p>Deelnemers worden onvoldoende voorbereid op werk.</p> <p>De studenten- en leerlingaantallen dalen door onvoldoende kwaliteit en door contextarmoede van de opleidingen.</p> <p>Onderwijsgroep Tilburg heeft niet het juiste imago, waardoor we niet worden gezien als een partner voor bedrijven en instellingen voor een Leven Lang Ontwikkelen.</p> <p>Onze medewerkers beschikken niet over voldoende veranderingkracht.</p>	2	5	10	<p>Elke school heeft een georganiseerd overleg met het werkveld.</p> <p>Op alle niveaus is er een samenwerking met bedrijven en instellingen om opleidingen te ontwikkelen en uit te voeren. De realisatie hiervan wordt gevolgd in de bilats.</p> <p>We voeren een actief alumni beleid.</p> <p>We laten de keuzedelen aansluiten op het werkveld.</p> <p>Er worden cross-overs ontwikkeld.</p> <p>PPS'en worden verduurzaamd.</p>	Onderwijsteams, schooldirecteuren, CvB



Actuele kansen en bedreigingen positie in de regio							
Gebeurtenis/onzekerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
2. Onderwijsgroep Tilburg wordt gezien als dé samenwerkingspartner in de regio voor bedrijven, instellingen en overheden.	K	Onderwijsgroep Tilburg heeft een goed imago, waardoor de waardering van de omgeving stijgt. Studenten- en leerlingaantallen stijgen. De kwaliteit van opleidingen stijgt. De opleidingen sluiten beter aan op het werkveld. Wij zijn de partij om in samenwerking met de regio de opleidingsvragen te verkennen en te beantwoorden in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.	3	5	15	De positie in de regio wordt verbeterd door actief beleid te voeren. Er wordt gemeten, geanalyseerd en planmatig verbeterd en er worden indicatoren ontwikkeld.	Onderwijsteams Scholldirecteuren CvB
3. Het niet op orde hebben van de basiskwaliteit	B	Als de basiskwaliteit niet op orde is dan doet dit afbreuk aan onze positie in de regio.	2	4	8	Borgen van de basiskwaliteit.	Onderwijsteams Scholldirecteuren Directeur Kwaliteit en Onderwijs CvB

Actuele kansen en bedreigingen opleiden voor een carrière							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
Overgang vo-mbo. Geen doorgaande leerlijn.	B	Leerlingen komen niet direct op een passende opleiding in het mbo.	3	4	12	Synchroniseren van de LOB-leerlijn in regio.	Overleggroep onderwijs
Overgang mbo-hbo.		Meer vsv Meer tussentijdse verstromers				Synchroniseren van de LOB-leerlijn met hbo instellingen.	
Overgang mbo-werk.		Geen verbetering van het studiesucces van mbo-studenten in het hbo. Studenten vinden minder vaak werk op het juiste niveau. Imagoprobleem Onderwijsgroep Tilburg. Daling aantal studenten en leerlingen.				Studenten informeren over kans op werk en kans op stage.  Middels LOB studenten voorbereiden op werk.  Analyseren, normeren, informeren en verbeteren	
Studenten zijn in staat zichzelf te blijven ontwikkelen in veranderende contexten.	K	Bijdrage aan een positief imago van Onderwijsgroep Tilburg. "Het beste onderwijs van Nederland".	2	4	8	Investeren op het verbeteren van aansluiting op het vo en het mbo. Projectmatige aanpak. Meten van de effecten van de LOB-leerlijn in aansluiting vo-mbo-hbo en naar werk.	CvB

Actuele kansen en bedreigingen medewerker 3.0							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
Het lukt niet om de gestelde doelen bij medewerker 3.0 te realiseren.	B	<p>De onderwijskwaliteit blijft achter.</p> <p>Deelnemers ontvangen niet het onderwijs dat nodig is om met een diploma succesvol uit te stromen naar werk of succesvol door te stromen naar vervolgonderwijs.</p> <p>De kanteling van de organisatie stagneert, omdat medewerkers en daarmee teams niet in hun kracht komen.</p> <p>Er ontstaat een imago-probleem bij het werkveld, de ouders, (potentiële) leerlingen en studenten.</p>	2	5	10	<p>Voorbeeldgedrag tonen.</p> <p>Aanspreekcultuur stimuleren.</p> <p>Beweging creëren door doelen bij medewerkers duidelijk te krijgen.</p> <p>Implementatie onderwijskwaliteit in beweging.</p> <p>Onderwijsteams hebben een onderwijsteamplan. Analyse op de onderwijsresultaten zijn input voor het onderwijsteamplan.</p> <p>Ontwikkelen van indicatoren om meeteffecten en merkbare effecten te bepalen en realiseren.</p> <p>Leren doen we met elkaar in PLG's (Professionele Leergemeenschappen).</p> <p>We sturen op kwalitatieve en kwantitatieve output uit de gesprekkencyclus van de medewerker. Hieruit volgt de professionaliseringsbehoefte.</p>	<p>Individuele medewerkers</p> <p>Schooldirecteuren</p> <p>Hoofden</p> <p>Overleggroep HRM</p> <p>CvB</p> <p>Directeur Kwaliteit en Onderwijs</p>
De onderzoekende houding en het kritische vermogen wordt onderbelicht.	B	<p>Staat werken vanuit de kwaliteitscyclus in de weg? Belemmert het innovatie en vernieuwing in het onderwijs?</p>	3	4	12	<p>Kritische reflectie op onderwijskwaliteit in het team door het inhoudsrijke gesprek op basis van een gezamenlijke analyse, kwalitatief en kwantitatief.</p>	<p>Onderwijsteams</p> <p>Schooldirecteuren</p> <p>Directeur Kwaliteit en Onderwijs</p> <p>Hoofden</p>

Actuele kansen en bedreigingen medewerker 3.0							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
De onderzoekende houding en het kritische vermogen wordt onderbelicht.	B	Staat werken vanuit de kwaliteitscyclus in de weg? Belemmert het innovatie en vernieuwing in het onderwijs?	3	4	12	Kritische reflectie op onderwijskwaliteit in het team door het inhoudsrijke gesprek op basis van een gezamenlijke analyse, kwalitatief en kwantitatief.	Onderwijsteams Schooldirecteuren Directeur Kwaliteit en Onderwijs Hoofden

Actuele kansen en bedreigingen duurzaam verbeteren							
Gebeurtenis/onzekerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
De realisatie van de gemaakte plannen in de kwaliteitsagenda vordert onvoldoende.	B	De resultaten blijven achter. De motivatie daalt mogelijk	1	4	4	Er worden tussentijdse doelen bepaald en een halfjaarlijkse evaluatie opgesteld.	Onderwijsteams Scholldirecteuren Lean-coördinatoren CvB
Green Belts komen niet of onvoldoende in positie in het onderwijsteam.	B	De motivatie daalt. Er is sprake van een desinvestering	3	4	12	Green Belts en scholldirecteuren zijn hiervoor gemandateerd. Green Belts worden ingezet op verbetervraagstukken. Er is een toolbox ontwikkeld: 'lean in het onderwijs'	Onderwijsteams Green Belts Scholldirecteuren
Dankzij de Green Belts raken ontwikkelingen in een stroomversnelling en lopen we voor op de gestelde ambitie.  Duurzaam verbeteren laden met de SDG's.	K	De deelnemers ervaren een toename in de kwaliteit van onderwijs. De optimalisatie van de processen levert een bijdrage aan het creëren van klant-waarde.  Heeft een positief effect op positie in de regio en opleiden voor een carrière.	2	4	8	Successen worden verzilverd en gevierd. De middelen die zijn vrijgespeeld voor duurzaam verbeteren worden ingezet voor de kwaliteit van het onderwijs.  Doorontwikkelen van duurzaam verbeteren naar integrale duurzaamheid.	Onderwijsteams Green Belts Scholldirecteuren

## 5.2 Financiële risicoparagraaf

### 5.2.1 Ontwikkeling deelnemer- en studentenaantallen

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een reële ontwikkeling van het aantal studenten. De bekostigingssystematiek in het mbo is gebaseerd op een verdeelmodel: op basis van parameters wordt het beschikbaar macrobudget verdeeld over de instellingen. De landelijke ontwikkelingen (van alle instellingen) en de daadwerkelijke realisatie van onze studentenaantallen geven een financieel risico.

De volatiliteit van mbo-studenten is gedurende deze jaren naast de fluctuatie in verschillende leerwegen ook merkbaar naar niveau en in de examinering in de theorie- en praktijkvorming. Dalende instroom door demografische ontwikkelingen, keuzeprocessen voor vo-leerlingen en keuze van instelling in en buiten de regio. De daling van de deelnemers ging in de afgelopen jaren sneller dan in de feferentieraming is geprognosticeerd.

### 5.2.2 Leven Lang Ontwikkelen

ROC Tilburg is van oudsher bovengemiddeld actief op de markt voor bedrijfsgericht opleiden, passend binnen het publiekbestoofd diplomagericht onderwijs binnen de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Vanuit het perspectief van een Leven Lang Ontwikkelen zien we dat de behoefte in het werkveld is veranderd. Daar passen we ons aanbod op aan. Concreet betekent dit dat we naast op aanbod van bbl-bekostigd onderwijs ook inzetten op de derde leerweg en commerciële trainingen/cursussen. De uitbreiding van het aanbod en de ondersteuning aan de scholen wordt ondersteund door het Centrum voor Leven Lang Ontwikkelen (CvLLO). Deze ondersteuning kent zowel een onderwijskundige kant als een organisatorische en administratieve kant. Dit expertisecentrum heeft ruim twintig jaar ervaring op het gebied van onderwijs en het bedrijfsleven en is daardoor efficiënt en effectief inzetbaar voor onze scholen. Aanbod in de derde leerweg kan mogelijk kannibaliseren of complementair zijn op het aanbod van bbl-bedrijfsgericht onderwijs.

De meeste regelingen binnen Leven Lang Ontwikkelen zijn gericht op de financiering van het individu, de onderwijsvrager, en niet gericht op de financiering van het aanbod.

### 5.2.3 Kwaliteitsgelden

De landelijk beschikbare kwaliteitsgelden zijn een aanvulling op de bekostiging om de kwaliteit van het onderwijs te stimuleren. Voor de periode 2019-2022 bestonden de kwaliteitsmiddelen uit een investeringsbudget (vast) en een resultaatafhankelijk budget (variabel). Het variabele deel is afhankelijk van de prestatie en brengt lagere verwachte inkomsten en risico met zich mee. Het risico bestaat namelijk dat het variabele deel niet of niet in de totale omvang wordt toegekend. Wij zijn hier in onze (meerjaren)begroting niet van uitgegaan. Om de resultaten van de kwaliteitsafspraken te borgen namen we de nodige beheersmaatregelen in de mandatering en in sturing van de programmamanager kwaliteitsafspraken, de beschikbaarheid van financiële middelen om deze uit te voeren en de prioritering bij de uitvoering van de plannen. Vanaf 2024 gaat de nieuwe kwaliteitsagenda van start. Er is dan alleen een investeringsdeel om de kwaliteit van onderwijs te stimuleren. De plannen hiervoor moeten we nog opstellen én de minister van Onderwijs moet deze plannen goedkeuren.

### 5.2.4 Financieel afdekken van de risico's

Onderwijsgroep Tilburg heeft voortdurend te maken met veranderingen in haar omgeving. De risico's die hiermee gepaard gaan worden afgedekt met de, in het verleden opgebouwde, algemene reserves en bestemmingsreserves. Naast de algemene reserves zijn er de volgende bestemmingsreserves:

- Bestemmingsreserve Personeel; voor personele risico's/fricties.
- Bestemmingsreserve Allocatiebuffer; voor het financieringsrisico van mogelijke voorfinanciering bij een (substantiële) leerlingengroei.
- Bestemmingsreserve Innovatie, Onderwijs en ICT: voor het veiligstellen van de noodzakelijke innovatieactiviteiten en de mogelijk additionele bekostiging daarvan op het gebied van onderwijs en ICT (inclusief de risico's rondom de verantwoording).
- Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs (NPO); voor het in stand houden van de doelstelling 'het herstel van door corona veroorzaakte vertragingen bij leerlingen en studenten op cognitief en sociaalemotioneel gebied en op het gebied van welbevinden'. Daarnaast mogen we hiermee ook structurele problemen in het onderwijs die een lange adem vragen aanpakken. Hiervoor is het noodzakelijk om middelen te reserveren.

### 5.3 Meerjarenformatieplan

Op basis van de eigen meerjarenbeleidsplannen brengen de scholen en afdelingen binnen Onderwijsgroep Tilburg de gewenste formatieve bezetting in kaart. De verwachte ontwikkelingen in studentenaantallen zijn daarbij de belangrijkste voorspeller voor de benodigde kwantitatieve formatie. Strategische thema's, zoals een Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren, en ontwikkelingen in het beroepenveld, zijn input voor de kwalitatieve vereisten van de formatie. De scholen en afdelingen leggen de gewenste kwantitatieve en kwalitatieve formatie op school- en afdelingsniveau vast in formatieplannen. De gewenste formatie wordt vervolgens afgezet tegen de huidige bezetting. Dit geeft ons inzicht in de belangrijkste formatieve vraagstukken.

#### Strategische personeelsontwikkeling

Strategische personeelsontwikkeling maakt onderdeel uit van een continue dialoog die plaatsvindt op verschillende niveaus; tussen het College van Bestuur (CvB) en schooldirecteuren en afdelingshoofden, maar ook tussen leidinggevenden, teams en individuele medewerkers. De volgende vragen staan centraal:

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

---

<sup>1</sup> Met het vaststellen van dit jaarverslag keurde de Raad van Toezicht (RvT) expliciet ook de meerjarenbegroting goed.

### 5.4 Uitgangspunten meerjarenbegroting 2023-2027

In dit hoofdstuk wordt vooruit gekeken naar verwachte ontwikkelingen van Onderwijsgroep Tilburg en haar omgeving. Het meerjarenperspectief (Meerjarenbegroting 2023-2027<sup>1</sup>) laat een overzicht zien waarbij naar het verslagjaar wordt gekeken en vijf jaar vooruit met de vastgestelde begroting 2023 als basis. Welke trends zijn waar te nemen en welke ontwikkelingen zien we binnen de regio die van invloed zijn.

De regio Midden-Brabant zal, net als veel gebieden in Nederland, de komende jaren te maken krijgen met een daling van de bevolkingsgroei, die uiteindelijk zal omslaan in een bevolkingskrimp. Dit zal resulteren in een verdere afname van het aantal leerlingen binnen het MBO. Een daling van leerlingen en studenten heeft gevolgen voor de Rijksbijdrage OCW (bekostiging per leerling/student), maar ook voor de personele formatie en de huisvesting. Leerlingen- en (gewogen) studentenaantallen vormen de basis voor de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting gaan we uit van een dalende lijn in de zogenaamde BOL en BBL leerlingen- en (gewogen) studentenaantallen. De verwachting is dat de aantallen BBL-Bedrijfsgerichte studenten aantallen op niveau blijven (komen niet vanuit VO maar veelal vanuit bedrijfsleven en minder afhankelijk van demografische ontwikkelingen). Daarnaast zien we een verandering in de arbeidsmarkt. Door goed in te spelen op de behoefte van de continu veranderende arbeidsmarkt in de regio beperken we de daling van het aantal studenten. Binnen de VO scholen is de verwachting dat het aantal leerlingen op hetzelfde niveau zal blijven.

Bij het opmaken van de meerjarenbegroting zijn vanuit het eerste concept huisvestingsplan in januari 2023 de verwachte investeringen en de daarbij behorende lasten berekend. De verwachting is dat het definitieve integrale huisvestingplan tot het jaar 2030 in juli 2023 wordt opgeleverd. Deze data zal in de volgende meerjarenbegroting een concreter beeld geven van de impact op de balanspositie en de daarbij behorende kengetallen voor de komende jaren.

**Ontwikkeling in leerlingen-en studentenaantallen**

Categorie	Onderverdeling	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
MBO	BOL	5.466	5.459	5.415	5.371	5.328	5.285
	BBL Regulier	1.622	1.556	1.544	1.532	1.520	1.508
	BBL Bedrijfsgericht	3.566	3.574	3.736	3.786	3.786	3.786
	<i>Subtotaal BBL</i>	<i>5.188</i>	<i>5.130</i>	<i>5.280</i>	<i>5.318</i>	<i>5.306</i>	<i>5.294</i>
<b>MBO totaal</b>		<b>10.654</b>	<b>10.589</b>	<b>10.695</b>	<b>10.689</b>	<b>10.634</b>	<b>10.579</b>
VO	VO	1.107	1.121	1.128	1.135	1.142	1.149
	ISK	420	420	423	426	429	432
<b>VO totaal</b>		<b>1.527</b>	<b>1.541</b>	<b>1.551</b>	<b>1.561</b>	<b>1.571</b>	<b>1.581</b>

*Exclusief VAVO en Educatie & Inburgering*

Studenten mbo gewogen	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mbo	8.155	8.124	8.155	8.129	8.079	8.029

*\* Het aantal mbo-studenten aangepast met de volgende correctiefactor: BOL niveau 1 x 1,5; BOLI x 1 en BBL x 0,5.*

Bovenstaande aantallen betreffen de aantallen per 1 oktober 2022. Het betreft een voorlopige telling waarop de accountantscontrole nog plaatsvindt. Het laat de dalende trend zien binnen Onderwijsgroep Tilburg de komende jaren in de MBO BOL en BBL reguliere studenten.

**Ontwikkelingen in formatie**

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het aantal medewerkers in fte.

Hierbij houden we rekening met de ontwikkeling van het aantal deelnemers op basis van de berekende gemiddelde personeelslast.

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

Personeelsbezetting	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
Management/directie	26	26	24	24	24	24
Onderwijzend personeel	797	788	751	749	743	741
Overige medewerkers	215	213	203	202	200	200
<b>Totaal aantal fte</b>	<b>1.038</b>	<b>1.027</b>	<b>978</b>	<b>975</b>	<b>967</b>	<b>965</b>



De daling van leerlingen en studenten de afgelopen jaren heeft zich vanwege de extra middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) niet geheel vertaald in een dalend personeelsbestand. Door het wegvallen van deze extra (NPO) middelen is inperking van formatie dan ook noodzakelijk en sluit aan met de lijn van de krimp in de leerling en studenten aantallen. Hierbij wordt rekening gehouden met de natuurlijke uitstroom van medewerkers op basis van pensioengerechtigde leeftijd en het niet verlengen van tijdelijke contracten.

Het uitgangspunt voor de tabel hiernaast is de Begroting 2023, rekening houdend met de meerjarige ontwikkeling bij leerlingen en studenten en investeringen in huisvesting. De (verwachte) daling van het aantal leerlingen en studenten zien we terug in een dalende structurele bekostiging. Daarnaast vervalt de prestatie gebonden subsidie vanuit kwaliteitsgelden na 2023 van 4,3 mln.

In de tabel wordt duidelijk dat begrotingsjaar 2023 nog een verlies kent, maar daarna voor elk jaar een positief resultaat/nulllijn wordt verwacht. In de huisvestingslasten is een daling waarneembaar, voornamelijk door het afstoten van locaties en het dalen van energiekosten als gevolg van het doorvoeren van verduurzamingsmaatregelen. De afschrijvingslasten en de rente (gebouw gerelateerd) nemen daarentegen toe vanwege de investeringen in gebouwen. In paragraaf 3.2 Huisvesting en facilitair zijn de ontwikkelingen weergegeven.

**Staat van baten en lasten Onderwijsgroep Tilburg**

SvBL (bedragen * € 1.000)	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
<b>Baten</b>						
3.1 Rijksbedragen	114.084	114.585	109.430	109.787	109.623	109.234
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.016	1.848	1.848	1.848	1.848	1.848
3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	2.016	2.432	2.432	2.432	2.432	2.432
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.195	2.459	2.465	2.472	2.479	2.486
3.5 Overige baten	3.442	4.334	2.980	2.980	2.990	2.995
<b>Totaal Baten</b>	<b>123.753</b>	<b>125.658</b>	<b>119.155</b>	<b>119.524</b>	<b>119.372</b>	<b>118.995</b>
<b>Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	-99.357	-96.421	-89.874	-89.816	-89.137	-88.957
4.2 Afschrijvingen	-4.020	-4.211	-4.702	-4.821	-6.251	-6.676
4.3 Huisvestingslasten	-9.351	-13.750	-12.889	-12.259	-12.579	-10.515
4.4 Overige lasten	-12.172	-12.198	-11.698	-11.398	-10.948	-10.948
<b>Totaal Lasten</b>	<b>-124.900</b>	<b>-126.580</b>	<b>-119.163</b>	<b>-118.294</b>	<b>-118.915</b>	<b>-117.096</b>
<b>Financiële Baten en Lasten</b>	<b>67</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>-322</b>	<b>-461</b>	<b>-583</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-1.080</b>	<b>-632</b>	<b>282</b>	<b>908</b>	<b>-4</b>	<b>1.316</b>

**Balans Onderwijsgroep Tilburg**

Balans (bedragen * € 1.000)	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	44.786	44.015	43.999	88.776	99.907	96.671
Financiële vaste activa	100	100	100	100	100	100
<b>Totaal Vaste activa</b>	<b>44.886</b>	<b>44.115</b>	<b>44.099</b>	<b>88.876</b>	<b>100.007</b>	<b>96.771</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	2.920	2.920	2.920	2.920	2.920	2.920
Liquide middelen	25.358	25.497	25.795	12.581	16.004	17.740
<b>Totaal Vlottende activa</b>	<b>28.278</b>	<b>28.417</b>	<b>28.715</b>	<b>15.501</b>	<b>18.924</b>	<b>20.660</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>73.164</b>	<b>72.532</b>	<b>72.814</b>	<b>104.376</b>	<b>118.931</b>	<b>117.431</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen	44.239	43.607	43.889	44.797	44.793	46.109
Voorzieningen	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236
Langlopende schulden	0	0	0	30.654	45.213	42.397
Kortlopende schulden	21.689	21.689	21.689	21.689	21.689	21.689
<b>Totaal Passiva</b>	<b>73.164</b>	<b>72.532</b>	<b>72.814</b>	<b>104.376</b>	<b>118.931</b>	<b>117.431</b>

In de tabel hiernaast is de bijbehorende balansontwikkeling tussen 2022 en 2027 opgenomen. Aan de activa kant loopt de post ‘materiële vaste activa’ fors op vanwege de investeringen in de huisvesting. Reguliere en duurzaamheidsinvesteringen worden gefinancierd met eigen middelen, dus aan de activa zijde lopen de vlottende activa (liquide middelen) terug in omvang. Voor nieuwbouw investeringen worden langlopende leningen aangetrokken voor 70% van de investering. Hierdoor loopt aan de passiva zijde de post ‘langlopende schulden’ op. De ontwikkeling in de algemene reserve en de bestemmingsreserves hangt samen met de verwachte exploitatieresultaten in de jaren 2023 tot en met 2027.

**Ontwikkeling in financiële kengetallen**

	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
Solvabiliteit	60,5%	60,1%	60,3%	42,9%	37,7%	39,3%
Liquiditeit (current ratio)	1,3	1,3	1,3	0,7	0,9	1,0
Weerstandsvermogen	35,7%	34,6%	36,7%	37,4%	37,4%	38,7%
Ratio eigen vermogen	0,60	0,57	0,57	0,41	0,38	0,39
<b>Totaal baten</b>	<b>123.753</b>	<b>125.658</b>	<b>119.155</b>	<b>119.524</b>	<b>119.372</b>	<b>118.995</b>

*De solvabiliteit in bovenstaande tabel is berekend exclusief voorzieningen.*

De investeringen in de nieuwbouw zijn van invloed op de financiële kengetallen vanaf 2025. De ratio's Solvabiliteit, Liquiditeit en Ratio eigen vermogen bewegen zich hierdoor vanaf 2025 meer richting de lagere norm.

**Kasstroomoverzicht**

Kasstroomoverzicht (bedragen * € 1.000)	2022	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.322	3.579	4.984	5.728	6.247	7.992
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.686	-3.440	-4.686	-49.597	-17.382	-3.440
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0	0	30.654	14.559	-2.816
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>25.358</b>	<b>25.497</b>	<b>25.795</b>	<b>12.581</b>	<b>16.004</b>	<b>17.740</b>

In 2025 is de impact van de investering in nieuwbouw zichtbaar in het kasstroomoverzicht.

# 6

## Verslag Medezeggenschap

### Algemeen

De medezeggenschapsorganen denken mee over de doelstellingen van de organisatie en zijn betrokken bij de belangen van de organisatie. Ze zijn betrokken bij het maken van beleid en praten mee over diverse onderwerpen en thema's.

### Vo

Onze vmbo-scholen hebben ieder een MR met een personeels-, ouder- en leerlinggeleding. De schooldirecteur is hun gesprekspartner. Ook is er een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), bestaande uit een vertegenwoordiging van de scholen. De GMR houdt zich bezig met schooloverstijgende onderwerpen en spreekt daarover met het College van Bestuur (CvB).

### Mbo

In ons mbo kennen we twee actieve medezeggenschapsorganen: de Centrale Studentenraad (CSR) en de Ondernemingsraad (OR).

### Overleggen

#### OR en GMR

De OR en GMR vergaderen wekelijks met elkaar. Dat doen zij plenair, maar ook in de werkgroepen Onderwijs, Bedrijfsvoering, Arbo en Verzuim en Integrale Veiligheid. Met regelmaat sluiten stafmedewerkers en bestuursadviseurs aan bij de werkgroepen om de OR en GMR mee te nemen en voor te bereiden op onderwerpen en ontwikkelingen. Zo voeren zij continu het gesprek en wisselen ze informatie en kennis uit. De OR en GMR worden

ondersteund door een ambtelijk secretaris.

De OR, GMR en CvB spreken elkaar minimaal zes keer per jaar in een constructieve en prettige sfeer tijdens de overlegvergadering. Er is dan ruimte voor een open en kritische dialoog. De OR, de GMR en het CvB bepalen met elkaar de agenda en de in te brengen onderwerpen en thema's. In 2022 verstevigden we de samenwerking en het partnerschap tussen de OR, de GMR en het CvB. Sindsdien kijken we halfjaarlijks met elkaar vooruit en terug. Zo blijven we, in het belang van de organisatie, de samenwerking en procesgang op thema's en vraagstukken met elkaar verbeteren.

Zaken die in 2022 in de overlegvergadering onder meer aan de orde kwamen:

- Het vierjaarlijks inspectieonderzoek
- Herijking van het allocatiemodel
- Doorontwikkeling van carrièreperspectief
- Resultaten en analyse van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek
- Teams aan Zet
- Werkdruk
- Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren (denksessies)
- Thuiswerkbeleid voor Onderwijsgroep Tilburg
- Het sectorplan corona
- De impact van de coronapandemie en de besteding van NPO-middelen
- Arbeidsmarkttoelage NPO
- Resultaten en analyse Job-enquête

- Taalonderwijs en Taaltafel
- Herijking medezeggenschapsreglementen vo
- Ontwikkelingen op het gebied van huisvesting
- Impact wet rechtsbescherming mbo-student
- Coördinatie begeleiden en ondersteunen van studenten
- Jaarkalender

Ook vergaderen alle medezeggenschapsorganen (OR, GMR en CSR) viermaal per jaar met het bestuur. Daar komen de kaderbrief, het geïntegreerd jaardocument en de hoofdlijnen van de begroting aan de orde. Tweemaal per jaar spreekt een afvaardiging van de MR met de Raad van Toezicht (RvT).

#### **De centrale studentenraad (CSR)**

De CSR komt iedere vier weken bij elkaar. In 2022 hielden zij zich bezig met de speerpunten:

- Eigentijds onderwijs
- Communicatie naar studenten
- Begeleiding van studenten
- De professionele docent
- Een gevarieerd aanbod van keuzedelen
- Studentenwelzijn
- De impact van corona
- De inzet van de NPO-middelen
- Functionele eisen voor nieuwe huisvesting
- De Job-enquête
- De veranderingen in de wet rechtsbescherming mbo-studenten

Hierover spraken zij op de scholen, in de overlegvergaderingen met het CvB en met de RvT. Daarnaast sloot de CSR aan bij de denksessies op de thema's Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren.

# 7

## Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Onderwijsgroep Tilburg ziet – vanuit een maatschappelijke betrokkenheid en met oog voor de maatschappelijke meerwaarde – toe op een rechtmatige verwerving en doelmatige aanwending van de publieke middelen. Zij houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de algemene gang van zaken binnen Onderwijsgroep Tilburg, de onderwijskwaliteit, de (financiële) continuïteit en de sturing van het College van Bestuur (CvB). Daarnaast is de RvT sparringpartner en werkgever van het CvB. De RvT streeft in haar samenstelling naar diversiteit en een evenwichtige vertegenwoordiging uit diverse branches en sectoren in de regio. Daarnaast kent de raad een samenstelling waarbij brede deskundigheid in voldoende mate aanwezig en geborgd is.

### 7.1 Samenstelling

De Raad van Toezicht van Onderwijsgroep Tilburg had in 2022 de volgende leden:

- De heer drs. Hans Janssen (voorzitter)  
*Commissie Onderwijs & Kwaliteit, Remuneratie- en Benoemingscommissie (vz)*
- Mevrouw drs. Carmen de Jonge  
*Commissie Onderwijs & Kwaliteit (vz)*
- De heer drs. Jan Paul Steenbergen  
*Auditcommissie Financiën (vz)*
- Mevrouw Hille van der Kaa  
*Commissie Onderwijs & Kwaliteit*
- De heer Jan Hoek MBA  
*Auditcommissie Financiën, Remuneratie- en Benoemingscommissie*

Lees meer over de nevenfuncties en beloningen van de leden in [bijlage 1](#) en de [jaarrekening](#).

### 7.2 Goed toezicht

In 2022 stelde de RvT in goed overleg met elkaar en het CvB een nieuwe toezichtvisie vast. De toezichtvisie gaat uit van vertrouwen, conformeert zich aan de waarden van de branchecode goed bestuur in het mbo, zet in op lerend vermogen en sluit aan bij de waarden van Onderwijsgroep Tilburg. De RvT gaat uit van de kracht van het CvB en vervult haar eigen rol vanuit een positieve maar kritische benadering. De verhouding van de RvT met het CvB kenmerkt zich dan ook door openheid, transparantie en respect met een bewustzijn van rolzuiverheid en een goede balans tussen afstand en nabijheid. Om dat zo te behouden, is er continu aandacht voor het wederzijdse vertrouwen met inhoudsrijke gesprekken tussen de RvT en het CvB.

De toegevoegde waarde van de RvT zit in de inbreng van inzichten en expertise van buiten de organisatie: de outside-in rol van sparringpartner. De RvT en het CvB geven elkaar de ruimte om aan ieders rol optimaal invulling te geven. Dat zorgt voor balans tussen en ruimte voor bestuurlijke slagkracht, aanpassing en vernieuwing en checks en balances. De werkwijze van de RvT ligt vast in een reglement.

### Werkgeverschap

De RvT voert jaarlijks voortgangsgesprekken met de individuele leden van het CvB. En met het CvB in zijn geheel. De RvT bespreekt en beoordeelt in deze gesprekken het functioneren van het CvB. Dat doet zij aan de hand van de input van de voltallige raad, in- en externe stakeholders en de bestuursleden zelf.

### Evaluatie

De leden van de RvT hebben aandacht voor professionalisering en individuele deskundigheidsbevordering, mede omdat de maatschappelijke eisen aan raden voortdurend in beweging zijn. Daarom toetst de RvT de invulling van de eigen rol van toezichthouder jaarlijks in een zelfevaluatie. Onder meer komt dan de samenstelling, taak- en rolverdeling, informatievoorziening, eigen inbreng en verbeteringen aan de orde. De RvT toetst de eigen evaluatie bij de leden van het CvB en legt de afspraken schriftelijk vast. De zelfevaluatie gebeurt zowel voor de reguliere vergadering als de commissievergaderingen.

De RvT is lid van de VTOI. In 2022 organiseerde de RvT samen met het CvB strategiesessies waarbij ook rolzuiverheid aan de orde kwam.

## 7.3 Overleg en contact met de organisatie

In 2022 wisten de RvT en het CvB elkaar goed te vinden in de reguliere overlegvergadering en in de commissievergaderingen. Daarin liet de RvT zich goed informeren door het CvB op diverse onderwerpen en thema's. Er waren verdiepende overleggen met het CvB in de commissie Onderwijs en Kwaliteit en Auditcommissie Financiën. Afhankelijk van het thema sloten leden van het managementteam of andere deskundige medewerkers aan bij de (commissie)vergaderingen. De werkgeversrol werd ingevuld vanuit de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

In 2022 hield de RvT op de volgende manier contact met de organisatie:

- De RvT overlegde vier keer regulier met het CvB. Daarnaast waren er twee strategiebijeenkomsten. De raad sprak met de accountant over het jaarverslag en de jaarrekening. De accountant werd in 2021 aangewezen. Verder keurde de raad het geïntegreerd jaardocument van 2021 en de begroting voor 2023 goed, besprak de raad de resultaten uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en de samenwerking op de onderwijslocatie Reeshof, en stelde de RvT de toezichtvisie vast.
- De commissie Onderwijs en Kwaliteit kwam vier keer bijeen. De volgende onderwerpen en thema's waren aan de orde:
  - Doorontwikkeling onderwijskwaliteit
  - Effecten van de coronacrisis en inzet van NPO-middelen
  - Onderwijsrendementen en vsv
  - Vierjaarlijks inspectieonderzoek voorjaar 2022 en rapportage
  - Kwaliteitsagenda: voortgang en verantwoording
  - Innovatieplannen en professionalisering
  - Internationalisering
  - Job-enquête: resultaten en analyse
  - Klachten: proces en behandeling
- De Auditcommissie Financiën kwam vier keer regulier bijeen. Vanwege de ontwikkelingen in de huisvestingsportefeuille vonden daarnaast twee extra bijeenkomsten plaats. Op de agenda stond onder meer:
  - Onderwijsallocatiemodel
  - Doorontwikkeling intern beheersproces en perioderapportage
  - Planning-, control- en verantwoordingscyclus
  - Huisvesting: ontwikkelingen voorgenomen nieuwbouw (doorlopend thema)
  - Jaarverslag 2021
  - Controleplan en managementletter
  - Begroting 2023

- De Remuneratie- en Benoemingscommissie kwam vier keer bijeen. Aan de orde was:
  - (Voorbereiding) jaarlijks voortgangsgesprek met CvB
  - Opstarten werving voor een toekomstige vacature binnen de RvT
- De RvT sprak twee keer met een afvaardiging van de Studentenraad, de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Dit waren constructieve en open gesprekken. Aan de orde was het gebruik van interactieve technologieën in het onderwijs, aantrekkelijk werkgeverschap, Leven Lang Ontwikkelen en Gepersonaliseerd Leren.

De RvT bezoekt de scholen regelmatig om op locatie te vergaderen. Zo houdt de raad voeling met die scholen. Zij geeft daarmee vanuit haar eigen rol invulling aan de horizontale dialoog. In 2022 bezocht de RvT Campus 013, School voor ICT & Mediatechnologie en School voor Zorg en Welzijn. Tijdens de bezoeken ging de RvT in gesprek met leerlingen, studenten, medewerkers en directie. Zij spraken over uitdagingen, successen en risico's. Ook innovatieve omgeving MindLabs, waarbinnen Onderwijsgroep Tilburg samenwerkt met partners uit de regio, kreeg een bezoek. In het voorjaar van 2023 wil de RvT onderwijslocatie Reeshof bezoeken.

Tussentijds wordt de RvT geïnformeerd over wat er op de scholen gebeurt. Ook van diverse andere lopende zaken, zoals incidenten, wordt de RvT op de hoogte gebracht.

### Focus van de Raad van Toezicht in 2022 (en daarna)

#### Toekomstscenario en nieuw meerjarenbeleidsplan

Een demografische krimp, de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en de uitdagingen op de arbeidsmarkt maken het heel belangrijk om een langetermijnvisie te hebben op het beroepsonderwijs en de toekomst van de organisatie. Daarom spreekt de RvT met het CvB over thema's en onderwerpen als macrodoelmatigheid en samenwerkingen die het onderwijs aantrekkelijker maken. Maar ook over het behouden van opleidingen voor de regio. En over Gepersonaliseerd Leren, Leven Lang Ontwikkelen, technologisering, digitalisering en professionalisering.

De RvT nam daarom ook vanuit haar rol als sparringpartner in 2022 deel aan de denksessies met de Argumentenfabriek, die denksessies begeleidde in opmaat naar het nieuwe meerjarenbeleidsplan van 2024. Studenten, vertegenwoordigers van bedrijven en instellingen, medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg, leden van de RvT en andere belanghebbenden uit Regio Midden-Brabant dachten daarin na over de thema's Gepersonaliseerd Leren en Leven Lang Ontwikkelen. De visie en strategie ten aanzien van deze thema's en onderwerpen gaat deel uitmaken van het nieuwe strategische meerjarenbeleidsplan van de organisatie.

#### Huisvesting

Onderwijsgroep Tilburg staat aan de vooravond van grote wijzigingen binnen haar huisvestingsportefeuille. Veranderende behoeften vanuit het onderwijs, verouderde huisvestingslocaties en expirerende huurovereenkomsten vragen om deze wijzigingen. De beoogde wijzigingen brengen grote investeringen met zich mee en hebben een grote financiële en organisatorische impact op de organisatie. De RvT is goed aangesloten en heeft zicht op de ontwikkelingen, impact en risico's van deze wijzigingen.



# Bijlagen

1. Nevenfuncties leden CvB en RvT
2. Helderheid
3. Kwaliteitsagenda 2019-2022

# Bijlage 1

## Nevenfuncties leden CvB en RvT

### Nevenfuncties leden van het College van Bestuur (CvB)

#### **Fred van der Westerlaken:**

*voorzitter College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg*

#### Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter/penningmeester Stichting Handelonderwijs Nederland
- Voorzitter SBB sectorkamer Handel
- Vicevoorzitter TAC Doelmatigheid
- Lid bestuur PortVolio/Samenwerkingsverband VO Tilburg
- Voorzitter AvA Breedband Tilburg
- Voorzitter vereniging MindLabs
- Lid bestuur Midpoint Brabant
- Lid stuurgroep Midpoint Brabant Smart Industries (tot 12-07-2022)
- Lid bestuur MBO Excellent
- Voorzitter Kennispact MBO Brabant  
(vanaf 20-12-2022 Vereniging Kennispact MBO Brabant)
- Lid bestuur Zorgacademie
- Lid bestuur Stichting Scholingsfonds Brabant Leert (per 23-12-2022)
- Lid bestuur Special Olympics Nationale Spelen 2024 (per 11-10-2022)

#### **Carl Govers:**

*lid College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg*

#### Nevenfuncties:

- Lid Sectorkamer Techniek en Gebouwde omgeving (tot juli 2022)
- Bestuursvoorzitter The Dutch Alliance (samenwerkingsverband Internationalisering MBO)
- Lid samenwerkingsverband Luchtvaarttechniek
- Lid Kwaliteitsnetwerk MBO
- Lid Adviesraad Fontys Educatieve Opleidingen
- Lid Adviesraad Fontys Educatie & Techniek
- Voorzitter programmalijn docentenondersteuning technologisering onderwijs MBO Raad
- Lid voorzittersoverleg ROBO (Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs)
- Lid stuurgroep Midpoint Brabant Smart Logistics
- Lid stuurgroep Midpoint Brabant Smart Industries (vanaf 12-07-2022)
- Voorzitter Raad van Toezicht Nuwelijn en Muzerij (tot 12-07-2022)

### Nevenfuncties leden van de Raad van Toezicht (RvT)

#### **Hans Janssen (voorzitter)**

*Hoofdfunctie: burgemeester van Gemeente Oisterwijk*

Nevenfuncties:

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

#### **Carmen de Jonge**

*Hoofdfunctie: zelfstandig consultant DJ/Consult VOF*

Nevenfuncties:

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

#### **Jan Hoek**

*Hoofdfunctie: directeur/eigenaar Bureau JC3*

Nevenfuncties:

- Lid kwaliteitscommissie Monitoring en Evaluatiecommissie VTOI-NVTK
- Voorzitter platform Raden van Toezicht MBO-instellingen
- Lid Raad van Toezicht NLPO
- Lid Raad van Toezicht VO Haaglanden
- Lid Raad van Toezicht Het Werk Bedrijf
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Mediacollege Amsterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht samenwerkingsverband PO Rijn en Gelderse Vallei

#### **Hille van der Kaa**

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

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Advies Centraal Bureau statistiek (CBS)

#### **Jan Paul Steenbergen**

*Hoofdfunctie: directeur Pepper Consult*

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Bestuur VZW Imelda

# Bijlage 2

## Helderheid

### Samenwerking tussen voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie

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

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

### Conclusie

We onderzochten de stand van zaken in 2022 binnen de vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg wat betreft de samenwerkingsverbanden vo-bve. Op basis hiervan vindt het CvB dat op rechtmatige wijze is voldaan aan de bekostigingsvoorwaarden. Hierna volgen de resultaten van het onderzoek per route.

### Route 1: uitbesteding van een deel van het programma aan een andere vo-school

Via deze route volgt een leerling onderwijs aan een andere school dan waar de leerling is ingeschreven. Onderwijsgroep Tilburg regelt dit in het 'Samenwerkingsverband VO Midden Brabant'. De ouders of verzorgers van de betreffende leerling sluiten hiervoor een overeenkomst en betalen een bijdrage. De leverende school betaalt een vergoeding aan de ontvangende school. Een leerling kan onderwijs volgen aan een school voor speciaal voortgezet onderwijs. Ook dan sluiten de ouders een overeenkomst en betalen ze een bijdrage en betaalt de leverende school een bijdrage aan de ontvangende school.

vmbo-school	2022			
	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	Track013	21	Track013	17
	Tilburgse Tus-senvoorziening	25	Tilburgse Tus-senvoorziening	18
Schakelcollege	Track013	1	Track013	1
Reeshof College	Track 013	11	Track 013	9
	Tilburgse Tus-senvoorziening	18	Tilburgse Tus-senvoorziening	14

*Bevinding*

Het Reeshof College, Schakelcollege en Campus 013 gebruiken deze route.

**Route 2: uitbesteding van een deel van het programma aan een instelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (B)**

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

2022				
vmbo-school	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
		0		0

*Bevinding*

Geen van onze scholen gebruikt deze route.

**Route 3: overdracht van bekostigingsmiddelen naar een vo-school of instelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie bij een tussentijdse overstap**

Via deze route stapt een leerling in het voortgezet onderwijs tussentijds over (na peildatum) naar een andere instelling voor voortgezet onderwijs of beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Dat is maatwerk. De leverende school draagt een deel van de bekostiging over aan de ontvangende instelling. Deze route biedt ook een oplossing voor de bekostigingsproblematiek als gevolg van een overstap vlak na de teldatum.

2022				
vmbo-school	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	De Rooi Pannen Tilburg	1	2 College Jozefmavo	1
	Mill Hill College	1	Scholengemeenschap Kempenhorst	1
			Van Maerlant	1
Schakelcollege	2 College EOA Oisterwijk	24	2 College EOA Oisterwijk	7
	2 College Ruivenmavo	1	Almere College ISK locatie AZC	1
	Bossche Vakschool	2	Het Kwadrant Scholengemeenschap Philips	1
	Curio ISK Breda	2	ISK GRONINGEN	2
	Da Vinci College Openbare Scholengemeenschap	1	Merewade College Openbare Scholengemeenschap	1
	Gerrit Komrij College ISK	2	Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, Oostpoort Nieuwkomers	4
	Het Ginnekencollege	1	NUOVO Scholen, ISK La Behemedreef	1
	Het Kwadrant Scholengemeenschap Philips van Horne	1	NUOVO Scholen, ISK Stroyenborchdreef	1
	Houtkamp College vest. Zaagmolenpad	3	Openbare scholengemeenschap Arnhem Noord - ISK	1
	ISK GRONINGEN	1	ISG Dr. Nassau College	2

	ISK Wereldschool Willem van Oranje	2	Openbare scholengemeenschap Piter Jelles Lwoo ISK	2
	Merlet College AZC	5	Regionale scholengemeenschap Pantarijn	1
	Merletcollege Grave	1	St. Maartenscollege	1
	Mill Hill College	1	Stedelijk Dalton Lyceum, afdeling ISK	2
	Mundium College locatie NT-2	2	Vo Buitenland	19
	Openbare scholengemeenschap Arnhem Noord - ISK	2	Vo Eemsdelta	1
	Openbare School voor voortgezet onderwijs Zuiderzee Lyceum	3		
	Openbare scholengemeenschap Pieter Jelles ISK	3		

	Openbare scholengemeenschap Singelland ISK Drachten	2		
	Rooms Katholieke Scholengemeenschap Metameer	8		
	St. Maartenscollege	2		
	StartCollege ISK	1		
	Vo Buitenland	76		
	Vo Eemsdelta	2		
Reeshof College	Curio Vo	1	Scholengemeenschap de Rooi Pannen Tilburg	1
	Ede College Schijndel	1		
	Merletcollege	1		
	Openbare Scholengemeenschap Erasmus	1		
	Scholengemeenschap de Rooi Pannen Tilburg	1		

*Bevinding*

Alle vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg gebruiken deze route.

### Route 4: uitbesteding van een leerling uit het voortgezet onderwijs aan een vavo-school

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

2022				
vmbo-school	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	VAVO ROC Tilburg	6	VAVO ROC Tilburg	6
Schakelcollege	VAVO ROC Tilburg	3	VAVO ROC Tilburg	1

#### Bevinding

Campus 013 en het Schakelcollege gebruikt deze route.

#### Helderheid

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

1. Uitbesteding;
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten;
3. Het verlenen van vrijstellingen;
4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf;
5. In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk;
6. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor de deelnemer is ingeschreven;
7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven;
8. Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland.

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

#### Conclusie

Bij ROC Tilburg is de actuele stand van zaken met betrekking tot helderheid onderzocht. Op basis hiervan vindt het CvB dat we op rechtmatige wijze voldoen aan de bekostigingsvoorwaarden. Hieronder vermelden wij de resultaten van het onderzoek per thema.

#### Thema 1 Uitbesteding

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

#### Beleid

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

#### Beheersmaatregel

In het geval de behoefte bestaat om toch over te gaan tot uitbesteding, dan dient de betreffende schooldirecteur hiertoe het verzoek in bij het CvB. Het CvB neemt op basis van het advies van het zogeheten 'compliance overleg' een besluit en communiceert dit besluit aan alle betrokkenen.

#### Bevinding

In 2022 namen we geen besluit tot instemming voor het afwijken van het eigen beleid over uitbesteding van onderwijs.

## Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

**We verwijzen hiermee naar de situaties waarin de rijksbijdrage wordt ingezet in een privaatrechtelijke rechtspersoon of waarin publieke middelen worden geïnvesteerd in private activiteiten die niet behoren tot onze kerntaak.**

### Beleid

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

### Beheersmaatregel

Als er private activiteiten ontplooid worden door de scholen, dan wordt hiervoor de integrale kostprijs berekend en volledig in rekening gebracht bij de opdrachtgever. Bestaat er aanleiding om toch over te gaan tot het investeren van publieke middelen in private activiteiten? Dan dient de betreffende schooldirecteur een verzoek in bij het CvB. Het CvB neemt op basis van het advies van het zogeheten 'compliance overleg' een besluit en communiceert dit besluit aan alle betrokkenen.

### Bevinding

In 2022 dienden schooldirecteuren geen verzoeken in over het investeren van publieke middelen in private activiteiten.

## Thema 3 Het verlenen van vrijstellingen

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

### Beleid

De examencommissies verlenen vrijstellingen op de scholen van ROC Tilburg op basis van zowel reeds behaalde kwalificaties als eerder verworven competenties. We ontwikkelden hiervoor intern beleid dat naast wet- en regelgeving wordt gevolgd. Studenten die aan de bekostigingsvoorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor bekostiging.

### Beheersmaatregel

Voor elke mbo-school van ROC Tilburg is een examencommissie operationeel. De proceseigenaar monitort de werking van de examencommissie. De procedure met betrekking tot het verlenen van vrijstellingen (inclusief de administratieve verwerking in de resultaatstructuur) ligt vast in het handboek examinering. Alle examencommissies gebruiken dit handboek. Periodiek vindt een audit plaats op de werking van de examenorganisatie.

### Bevinding

Er bleken geen onregelmatigheden bij de verlening van vrijstellingen door de examencommissies.

## Thema 4 Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

**In dit geval betaalt een ander dan de deelnemer zelf de wettelijke bijdrage.**

### Beleid

Een deelnemer voldoet binnen ROC Tilburg het les- of cursusgeld of een externe organisatie voldoet het cursusgeld op basis van een zogeheten derdenverklaring. Vaak is dat het bedrijf waar de deelnemer de beroepspraktijkvorming (BPV) doet.

### Beheersmaatregel

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

### Bevinding

In 2022 boekten we geen cursusgeld voor het schooljaar 2021-2022 af voor de gevolgde bbl-opleiding ten laste van het fonds.



## Thema 5 In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk

**Bij de inschrijving van deelnemers kunnen zich verschillende situaties voordoen:**

- inschrijving van deelnemers vóór de teldatum
- inschrijving van deelnemers na de teldatum
- uitschrijving van deelnemers kort na de teldatum
- inschrijving van deelnemers bij meerdere opleidingen tegelijk

### In- en uitschrijving van deelnemers rondom de teldatum

#### **Beleid**

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

#### **Beheersmaatregel**

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

#### **Bevinding**

In de periode van 1 oktober tot 1 december 2022 verlieten 498 deelnemers ROC Tilburg. Hiervan zijn 241 leerlingen bij ROC Tilburg uitgeschreven omdat zij het beoogde diploma in deze periode behaalden. 4 deelnemers verlieten ROC Tilburg zonder diploma. En 18 deelnemers vervolgden de opleiding elders.

Van de overige 235 deelnemers hadden 24 deelnemers andere verwachtingen van de opleiding, 68 deelnemers vonden de opleiding te moeilijk of maakten onvoldoende vorderingen. 48 deelnemers kregen ontslag bij het leerbedrijf. 71 deelnemers verlieten de opleiding wegens privéomstandigheden. 15 deelnemers gingen werken. En 9 deelnemers verlieten in deze periode ROC Tilburg met een andere reden.

In de maand voorafgaand aan de peildatum van 1 oktober 2022, zijn 165 deelnemers ingeschreven voor opleidingen met een verwachte looptijd van één schooljaar. Dit heeft twee redenen. Enerzijds maken sommige deelnemers pas na de start van het nieuwe schooljaar een definitieve keuze voor een nieuwe opleiding. Anderzijds stromen deelnemers binnen het NCVB gedurende het hele schooljaar in. In de geplande einddatum van de inschrijving is de consistentie van de in- en uitschrijfdatum zichtbaar.

### Inschrijving van deelnemers bij meerdere opleidingen tegelijk

#### **Beleid**

ROC Tilburg schrijft geen deelnemers gelijktijdig in op meerdere opleidingen over verschillende crebo's. Wanneer deelnemers gelijktijdig worden ingeschreven op meerdere opleidingen, wisselen we slechts één inschrijving als bekostigd uit met het ministerie van OCW.

#### **Beheersmaatregel**

De afdeling Studenten Adviespunt 013 (STAP 013) controleert op dubbele inschrijvingen met periodieke controlelijsten. Een finale controle vindt plaats voorafgaand aan de digitale uitwisseling met het ministerie van OCW.

#### **Bevinding**

Controle heeft uitgewezen dat alle bekostigde deelnemers slechts eenmaal voor bekostiging in aanmerking komen.

**Thema 6 De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor de deelnemer is ingeschreven**

**Het is niet mogelijk dat een deelnemer is ingeschreven voor een in het Centraal Register Beroepsonderwijs (crebo)-geregistreerde opleiding, terwijl deze een andere opleiding (al dan niet in het register opgenomen) volgt.**

In onderstaand overzicht geven wij per subthema een toelichting op thema 6. We doen de analyse aan de hand van signaallijsten en kwaliteitslijsten met DUO. Uit deze lijst filteren we de dubbel bekostigde leerlingen met externe onderwijsinstellingen.

Subthema: Helderheid	Beleid	Beheersmaatregel	Bevinding
<b>Deelnemers volgen een andere opleiding dan bij de inschrijving is vastgelegd in de onderwijsovereenkomst.</b>	ROC Tilburg schrijft deelnemers in op de opleiding die zij volgen.	De deelnemer tekent de onderwijsovereenkomst waarop de te volgen opleiding met het daarbij behorende crebo staat vermeld. We controleren dit met de aan- en afwezigheidsregistratie.	Deelnemers zijn ingeschreven op het juiste crebo.

<b>Specifieke groepen: vooral deelnemers uit risicogroepen die nog niet weten welke beroepsopleiding ze gaan volgen en deelnemers die worden ingeschreven in trajecten aan de onderkant van de kwalificatiestructuur. Het is voorgekomen dat deelnemers worden geplaatst in een opleiding met het hoogst mogelijke prijsniveau.</b>	ROC Tilburg kent één specifiek traject – het Switch-traject – waarin deelnemers worden opgenomen die nog niet weten welke beroepsopleiding ze gaan volgen. Het Switch-traject is een kort heroriëntatietraject in samenwerking met Route 35.	Gedurende het Switch-traject blijven de deelnemers ingeschreven bij de school en in de opleiding waar ze vandaan komen. Pas na het traject schrijven we de deelnemers over naar de nieuwe te volgen opleiding binnen de huidige school of een nieuwe school.	In 2022 namen 43 deelnemers deel aan het Switch-traject.
---	--	--	--

<p><b>Meerdere diploma's uitgereikt op hetzelfde niveau.</b></p>	<p>Deelnemers worden in sommige gevallen gelijktijdig ingeschreven op meerdere opleidingen. Slechts één inschrijving wordt als bekostigd uitgewisseld met DUO.</p>	<p>De instelling controleert, naast de controle op deelnemers die meerdere inschrijvingen tegelijkertijd actief hebben, ook op uitgifte van meerdere diploma's bij dezelfde deelnemer.</p>	<p>In kalenderjaar 2022 reikte de instelling aan 174 deelnemers meerdere diploma's uit.</p> <p>Deze aantallen lezen we af uit de DDIP-signaallijsten gedurende het schooljaar. Die zijn opgeslagen in de signaallijstenmap.</p>
<p><b>Deelnemers stappen na enige tijd over op een andere opleiding of stappen tijdens het schooljaar over van een voltijdsvariant naar deeltijd.</b></p>		<p>Overstappen naar een andere opleiding wordt goedgekeurd door de betrokken directeur.</p>	<p>De onderstaande tabel 'ommezwaaiers' is een overzicht van de deelnemers die gedurende het schooljaar naar een andere opleiding zijn overgestapt of die van leerweg zijn gewijzigd.</p>

**Ongediplomeerde switchers naar andere opleiding**

	Crebo-switch	Bccodeswitch	Leerwegswitch	Niveauswitch
<b>Totaal</b>	<b>611</b>	<b>352</b>	<b>177</b>	<b>266</b>
Niveau 1	23	1	3	1
Niveau 2	80	62	34	20
Niveau 3	164	91	63	128
Niveau 4	344	198	77	117

**Thema 7 Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven**

**Sommige scholen ontwikkelen maatwerktrajecten voor eigen personeel, waarbij een externe organisatie een bijdrage betaalt voor die trajecten. Op basis van contracten met organisaties worden maatwerktrajecten ontwikkeld voor reguliere crebo-opleidingen.**

**Beleid**

Onderwijsgroep Tilburg ontwikkelde een beleid voor de kosten van maatwerk. Het beleid beschrijft wat de definitie van maatwerk is, wanneer er sprake is van maatwerk en op welke wijze de scholen maatwerk dienen te kwantificeren en factureren.

**Beheersmaatregel**

Voor een maatwerktraject wordt een maatwerkcontract afgesloten. Op basis daarvan wordt gefactureerd. In 2015 begonnen we met een project rondom het optimaliseren van de facturatiestromen binnen Onderwijsgroep Tilburg. Het doel: meer grip krijgen op de volledigheid, juistheid en tijdigheid van facturatie.

**Bevinding**

Met ingang van 2015 bracht Onderwijsgroep Tilburg het resultaat van haar private activiteiten onder in een separaat fonds. We factureren het maatwerk separaat aan de betreffende debiteur, conform de binnen Onderwijsgroep Tilburg gehanteerde definitie.

Hierdoor is inzichtelijk welke geldstromen er in de private activiteiten omgaan. Het betreft vooral activiteiten op het gebied van maatwerk: het op verzoek van bedrijven of instellingen (gedeeltelijk) aanpassen van opleidingen, zodat we tegemoetkomen aan de wensen van bedrijven en instellingen voor hun medewerkers. Het instellen van een dergelijk fonds verhoogt de transparantie in onze aan private middelen gerelateerde activiteiten.

### Thema 8 Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

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

#### **Beleid**

Al ons onderwijs wordt in Nederland verzorgd. Studenten kunnen de BPV in het buitenland volgen, maar alleen op basis van de door ons geformuleerde randvoorwaarden.

#### **Beheersmaatregel**

We bieden geen onderwijs in het buitenland aan. Buitenlandse BPV-aanbieders zijn volgens de Nederlandse eisen geaccrediteerd. Er vindt controle plaats op buitenlandse deelnemers in het kader van de koppelingswet. Deelnemers die niet voldoen aan de koppelingswet, hebben geen recht op bekostiging. Daarnaast vindt er controle plaats op buitenlandse deelnemers die BPV in het buitenland volgen.

#### **Bevinding**

Geen enkele school binnen ROC Tilburg verzorgt onderwijs in het buitenland. Stages (BPV) in het buitenland komen wel voor. In kalenderjaar 2022 volgden vier deelnemers, woonachtig in het buitenland, een buitenlandse stage (BPV).

# Bijlage 3

## Kwaliteitsagenda 2019-2022

### Inhoudsopgave

1. Inleiding
  
2. Betrokkenheid interne en externe stakeholders
  - 2.1 Betrokkenheid studenten
  - 2.2 Betrokkenheid medewerkers en medezeggenschapsorganen
  - 2.3 Betrokkenheid (boven)regionale partners

**Deel 1**

**Samenvatting van resultaten per speerpunt**

1. Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst
2. Jongeren in een kwetsbare positie
3. Gelijke kansen in het onderwijs
4. Naar uitstekende leraren
5. Duurzaam verbeteren in het primaire proces
  - Samenvatting resultaten teaminitiatieven
  - Financiële verantwoording

**Deel 2**

**Resultaten op het niveau van maatregelen**

1. Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst
  - a) Macrodoelmatigheid
  - b) Onderwijs en Technologie deel 1
  - c) Leven Lang Ontwikkelen
  - d) Excellentie
2. Jongeren in een kwetsbare positie
  - a) Mbo-trajecten met een civiel effect
  - b) Onderwijsprogramma's voor speciale doelgroepen
  - c) Niveau 2 Breed
3. Gelijke kansen in het onderwijs
  - a) Heroriënteren en switchen
  - b) Pre-mbo-trajecten voor vso en praktijkonderwijs
4. Naar uitstekende leraren
  - a) Het opleiden van leraren (opleidingsschool)
  - b) Het begeleiden van startende leraren en professionalisering
  - c) Het stimuleren van krachtige teams
  - d) Onderwijs en Technologie deel 2
5. Duurzaam verbeteren in het primaire proces

## Algemeen deel verantwoording kwaliteitsagenda 2022

### 1. Inleiding

Dit document is een bijlage bij het geïntegreerd jaarverslag 2022. In deze bijlage verantwoorden wij ons intern en extern over de behaalde resultaten over de gehele duur van de kwaliteitsagenda.

De verantwoording in dit document is opgebouwd uit twee delen. Deel 1 is een samenvatting van de bereikte resultaten op het niveau van de speerpunten. In deel 2 zijn per maatregel de behaalde resultaten nader uitgewerkt.

Onze kwaliteitsagenda kent vijf speerpunten; aan de drie landelijke speerpunten voegden we er twee toe. De speerpunten zijn vertaald naar vijftien maatregelen als manier om onze ambities te realiseren. Deze uitwerking maakt het voor ons mogelijk om goed te kunnen monitoren wat het effect per maatregel is. Ook kunnen we tijdig bijsturen.

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

Uiteraard heeft de coronapandemie impact op de realisatie van onze kwaliteitsagenda. In het voorgaande jaar was deze nog beperkt zichtbaar.

Ondanks de beperkingen binnen de samenleving en binnen de scholen is de voortgang op de specifieke maatregelen - in sommige gevallen met enige aanpassingen - goed verlopen. De doelen van onze projecten zijn grotendeels bereikt en samen met alle betrokkenen boekten we een goede voortgang. In 2021 zien we op het niveau van de organisatiebrede indicatoren dat het vsv (met uitzondering van niveau 1) en de macrodoelmatigheid zich iets minder positief

ten opzichte van onze doelstelling bewegen. Daarnaast zien we een negatieve ontwikkeling ten aanzien de indicator startersresultaat. We verwachten nog enige na-effecten het komende jaar door de impact van de coronapandemie.

### 2. Betrokkenheid interne en externe stakeholders

We willen de impact van alle werkzaamheden, voortkomend uit de kwaliteitsagenda, zo breed mogelijk laten landen. Daarom betrekken wij onze studenten, medewerkers en het werkveld met regelmaat.

#### 2.1 Betrokkenheid studenten

We informeren de CSR periodiek over de stand van zaken van de kwaliteitsagenda.

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

#### 2.2 Betrokkenheid medewerkers en medezeggenschapsraad

Bij het formuleren van de maatregelen uit de kwaliteitsagenda zijn onze medewerkers en de medezeggenschapsraad betrokken. Tevens zijn zij betrokken bij de reflectie op de voortgang van de kwaliteitsagenda op het niveau van de ambities en de maatregelen. We dagen medewerkers uit om met teaminitiatieven direct bij te dragen aan het realiseren van de ambitie.

#### 2.3 Betrokkenheid (boven)regionale partners

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

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

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

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

Binnen de maatregelen 'Onderwijs voor specifieke doelgroepen' en 'Mbo-trajecten met civiel effect' zijn dit onder andere het Leerwerkloket, Prins Heerlijk en Welzijnsorganisaties.

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

De onderwijs- en technologiemaatregelen zijn nauw verbonden met het regionale samenwerkingsverband MindLabs\*, waarin zowel kennisinstellingen als overheid en bedrijven samenwerken in het centrum voor artificial intelligence en innovatieve technologie.

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

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



## Deel 1

### Samenvatting van de resultaten op het niveau van de speerpunten

Naast de drie landelijke speerpunten namen we twee eigen speerpunten op: 'Naar Uitstekende leraren' en 'Duurzaam verbeteren'. De resultaten staan in dit onderdeel per speerpunt in de vorm van een samenvatting weergegeven.

Hieronder staat een schematisch overzicht van de speerpunten en maatregelen:

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

### 1. Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst

Dit speerpunt heeft tot doel het arbeidsmarktperspectief van mbo-studenten te verbeteren door aanpassingen in het onderwijsaanbod, beïnvloeding van de studiekeuze, de inhoudelijke vernieuwing van de opleidingen en het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk. Onze ambitie is dat onze opleidingen zowel kwalitatief als kwantitatief blijvend goed aansluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Wetende dat de arbeidsmarkt grillig en slecht te voorspellen is, werken we hieraan in nauwe samenwerking met onze partners in het bedrijfsleven. Dit geldt voor alle sectoren waarin we opleiden.

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

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

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken <i>aandeel werkend &gt; 12 uur (CBS 2021)</i>	Verklaring van afwijkingen
<p>In 2018 (cijfers over 2016) voldeed 94,4% van niveau 3 en 4-bc-codes aan de gestelde 70% norm. Van niveau 1 en 2-bc-codes voldeed 95,4% aan de 70% norm.</p>	<p>De ambitie is dat in 2022 95,4% van niveau 3 en 4-bc-codes voldoet aan de 70% norm en van niveau 1 en 2-bc-codes 96,4%.</p>	<p>Ambitie voor niveau 3 en 4 was 96,4%. We behaalden 96,9%. Van de 32 opleidingen op niveau 3 en 4 die gerapporteerd zijn door het CBS, is er slechts 1 opleiding die onder de norm van 70% bleef (bc303 IT systems and devices niveau 4: 50%).</p> <p>Ambitie voor niveau 1 en 2 was 95,4%. We haalden 87,5% en behaalden daarmee onze ambitie niet. Van de 8 opleidingen op niveau 1 en 2 die gerapporteerd zijn door het CBS, is er 1 die onder de norm van 70% bleef (bc301 dienstverlening niveau 2: 65%).</p>	<p>In 2022 (cijfers van 2021) zien we dat het CBS geen nieuwe gegevens over een aantal opleidingen gerapporteerd heeft, waardoor percentages een vertekend beeld geven. Niet elk jaar worden alle opleidingen onderzocht. In algemene zin zien we een verbetering van de macrodoelmatigheid de afgelopen vier jaar. De verwachting is dat de macrodoelmatigheid met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, in combinatie met de activiteiten vanuit het Kennispact, zich verder positief zal ontwikkelen onder gelijkblijvende omstandigheden op de arbeidsmarkt.</p>

Naast de samenwerking met het bedrijfsleven werken we ook goed samen in de regio met onze onderwijspartners. Met de Brabantse mbo-instellingen geven we vorm aan een onderwijsaanbod dat aansluit bij de vraag uit de afzonderlijke arbeidsmarktregio's. De afstemming op het gebied van macrodoelmatigheid loopt steeds beter en concreter. Zo voegden we in 2021 samen met het Koning Willem I College onze opleidingen Artiest samen. Sindsdien wordt deze uitgevoerd op één locatie. Voor wat betreft de aansluiting op de arbeidsmarkt zien we dat de verwachte stijging van de jeugdwerkloosheid uitgebleven is. Op met name niveau 1 en 2 zetten we in op extra begeleiding en nazorg bij uitstroom naar werk. Daarnaast treft Onderwijsgroep Tilburg maatregelen waarmee we ons onderwijs kwalitatief en kwantitatief beter afstemmen op de vraag van onze regio. Niveau 1 legde veel contact met mbo-scholen en met het werkveld. Hieruit ontstonden een aantal samenwerkingstrajecten, en er wordt veel geïnvesteerd in de doorstroom naar niveau 2 en de uitstroom naar werk.

### 1.1 Korte samenvatting van de behaalde resultaten:

- De samenwerking tussen de verschillende ROC's binnen het samenwerkingsverband 'Kennispact' is verder verstevigd. Structureel maken we binnen Kennispact MBO Brabant gebruik van beschikbare informatie die zowel kwantitatief als kwalitatief van aard is. Onderwijsinstellingen stemmen hun opleidingenportefeuille af met het regionale bedrijfsleven en bespreken deze met alle mbo-scholen in Brabant. Dit doen zij jaarlijks in het overleg over de te starten en stoppen opleidingen.
- De uitrol van de subsidie 'NL Leert Door'-sectoraal maatwerk, bleek een belangrijk vliegwiel in het versnellen van het gezamenlijk aanbieden en uitvoeren van opleidingstrajecten rondom Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Niet eerder werkten mbo-instellingen zo nauw samen rondom het thema LLO. Het gezamenlijke LLO-aanbod bestaat uit 65 cursussen voor de LLO-doelgroep. Al meer dan 1600 Brabanders namen deel. Binnen Onderwijsgroep Tilburg investeren de scholen stevig in de toepassing van nieuwe technologische ontwikkelingen binnen het onderwijs en vanuit de branches om de arbeidsmarktpositie voor studenten te versterken. Vooral AR en VR leveren een belangrijke bijdrage aan het levensecht en realistisch oefenen en toepassen van toekomstige beroepssituaties voor studenten. De behoefte vanuit de scholen om technologie toe te passen neemt toe. Het Practoraat Interactieve Technologie (PIT) en de Kopgroep Interactieve Technologie (KIT)

versnellen en coördineren deze beweging. Door middel van onderzoek en verbreding ontstaat er kruisbestuiving tussen scholen en onderwijsteams. In februari 2023 is het nieuwe gebouw van MindLabs opgeleverd waarin Het PIT en de KIT zijn ondergebracht. MindLabs is nu een inspirerende omgeving waar onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven samenkomen op het gebied waar mens en technologie elkaar raken en innovatie wordt versneld. De verwachting is dat hierdoor MindLabs een nog grotere aanzuigende werking gaat hebben.

- Voor studenten die een extra uitdaging willen of nodig hebben, bieden we binnen verschillende excellentietrajecten aan. Studenten met een excellentieverklaring of een goed resultaat bij de Skills Heroes-wedstrijden hebben een verbeterde toegang tot de arbeidsmarkt. Studenten hebben eigenaarschap in hun eigen ontwikkeling. We werken ook samen in de landelijke stichting MBOe (MBO excellentie) met andere mbo-scholen die actief inzetten op excellentietrajecten. Via deze samenwerking wisselen we expertise uit over de ontwikkeling van trajecten en stimuleren we de inzet van extra middelen vanuit de aanjaagelden excellentie in het mbo. Zowel excellentie als Skills Heroes laten een flinke groei in het aantal trajecten en vakwedstrijden zien.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de merkbare effecten en verduurzaming op maatregelniveau, verwijzen wij naar de verschillende maatregelen in deel 2.

## 2. Jongeren in een kwetsbare positie

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

We namen vsv als indicator op om ambities binnen de kwaliteitsagenda te formuleren. Vsv kent een organisatiebrede aanpak, waarop we zowel binnen de maatregelen van de kwaliteitsagenda als binnen de scholen zelf stevig inzetten. Naast de maatregelen in de kwaliteitsagenda die gericht zijn op het voorkomen van vsv, vertalen we deze ook in de school- en teamplannen van de scholen. Ook zetten we in op aanvullende initiatieven, zoals taal. Deze initiatieven leveren ook een bijdrage aan het voorkomen van vsv.

Op het gebied van vroegtijdig schoolverlaten heeft ROC Tilburg de volgende ambitie:

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken* (*voorlopige cijfers 2021-2022) Peildatum 3-4-2023	Verklaring van afwijkingen
2019 mbo 1 33.47% mbo 2 18.48% mbo 3 5.27% mbo 4 4.65%	2022 mbo 1 26.4% mbo 2 9,4% mbo 3 3,5% mbo 4 2,7%	2022 mbo 1 22,32% mbo 2 14,11% mbo 3 5,95 % mbo 4 4,76 %	De voorlopige vsv-cijfers schooljaar 2021-2022, uitgesplitst naar de vier verschillende niveaus, laten zien dat niveau 1 gedaald is ten opzichte van vorig jaar. De andere niveaus laten een stijging zien ten opzichte van vorig jaar. De voorlopige vsv-cijfers van niveau 1 en 2 zijn lager en dus beter dan de nul situatie.  De voorlopige vsv-cijfers van niveau 3 en 4 zijn hoger dan de nul situatie.  Voor een verklaring; zie hieronder.

(\* ) DUO levert **voorlopige** cijfers pas een half jaar na afloop van het schooljaar (medio maart).

**Definitieve** cijfers krijgen we pas na ruim een jaar na afloop van het schooljaar (medio november). **3 april 2023** is de laatste door DUO gerapporteerde stand over schooljaar 2021-2022. Voorlopige en definitieve cijfers zijn nog niet beschikbaar.

### Verklaring afwijking

Zoals we al verwachtten had de coronapandemie na-effect op uitgestelde vsv.

We zien echter dat juist de maatregelen van de kwaliteitsagenda de vsv-cijfers heeft doen dalen. Waardevolle ervaringen die we meenemen in de plannen voor de nieuwe kwaliteitsagenda!

Dat de vsv-cijfers 'overall' toch stegen, ligt naar alle waarschijnlijkheid aan de volgende zaken:

- De versoepelde zak-slaag-regeling in het vo door de coronapandemie leidde ertoe dat meer studenten met net iets minder vaardigheden en competenties binnenkwamen.
- Door de coronapandemie zien we ook dat bij meer studenten de motivatie weg is, dat zij minder eigenwaarde hebben en niet meer gewend zijn sociaalemotionele problemen te delen. Zij zijn niet meer gewend samen te werken en kunnen minder goed met prikkels omgaan. Starten vo-studenten op een mbo-opleiding, dan zien we dat studenten eerst tijd nodig hebben om te wennen aan de nieuwe situatie. Rond december en januari ontstond er een piek aan hulp- en ondersteuningsvragen, waarop de opleiding niet altijd adequaat kan reageren.

We verwachten dat er door onder andere de organisatieverandering, waarbij 'Begeleiding & ondersteuning' centraal gepositioneerd wordt bij STAP 013', een integrale en betere monitoring en ondersteuning kan plaatsvinden voor onze studenten.

### 2.1 Samenvatting behaalde resultaten:

De kwetsbaarheid van jongeren kent vele vormen en pakken we met een diversiteit van trajecten aan, vanuit het perspectief van doelgroepen en thema's. We zetten trajecten in gericht op Taal + Werk (taalonderwijs in combinatie met een werktraject), Praktijkleren (werktrajecten, die worden afgerond met een praktijkverklaring) en maatwerk opleidings- en begeleidingstrajecten voor speciale doelgroepen, bijvoorbeeld jonge ouders. De trajecten in 2022 bleven op niveau en namen in sommige gevallen in volume toe (hoger dan de gestelde ambities). De uitval ligt daarbij ook nog eens laag (ruim lager dan referentie vsv-cijfers). Het succes van deze trajecten geeft ons inzicht in de benodigde begeleidings- en ondersteuningsstructuur om studenten in kwetsbare situaties succesvol leer- en werktrajecten te laten doorlopen. Deze kennis kunnen we inzetten voor nog nieuw te ontwikkelen trajecten en

bestaande trajecten voor andere doelgroepen.

In 2021 startten we ook met de opleiding Niveau 2 Breed. Studenten maken kennis met alle profielen en hun contexten. De opleiding is erop gericht dat studenten twee diploma's kunnen halen, wat hun positie op de arbeidsmarkt extra versterkt. Studenten kunnen in het eerste leerjaar ook switchen van profiel. In 2022 zien we dat 20% van de studenten gebruikmaakte van deze mogelijkheid. Vroeger zouden deze studenten uitgevallen zijn! Daarnaast bieden we meer op maat begeleiding om vsv te voorkomen.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de merkbare effecten en verduurzaming op maatregelniveau, verwijzen wij naar de verschillende maatregelen in deel 2.

### 3. Gelijke kansen in het onderwijs

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

#### Startersresultaat

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken	Verklaring van afwijkingen
2019 mbo 2 78.40%	2022 mbo 2 79%	2022 mbo 2 77,95%	Het startersresultaat blijft achter bij de ambitie. Voor de verklaring; zie hieronder.
mbo 3 80.38%	mbo 3 82%	mbo 3 77,78%	
mbo 4 84.23%	mbo 4 82%	mbo 4 81,16%	

#### Verklaring afwijking

De coronapandemie had, net als bij vsv, na-effect op het achterblijvende startersresultaat.

Mogelijke oorzaken:

- De versoepelde zak-slaag-regeling in het vo door de coronapandemie leidde ertoe dat meer studenten met net iets minder vaardigheden en competenties binnenkwamen.
- Door de coronapandemie zien we ook dat bij meer studenten de motivatie weg is, dat zij minder eigenwaarde hebben en niet meer gewend zijn sociaalemotionele problemen te delen. Zij zijn niet meer gewend samen te werken en kunnen minder goed met prikkels omgaan. Starten vo-studenten op een mbo-opleiding, dan zien we dat studenten eerst tijd nodig hebben om te wennen aan de nieuwe situatie. Rond december en januari ontstond er een piek aan hulp- en ondersteuningsvragen, waarop de opleiding niet altijd adequaat kan reageren.
- De student had veel minder kans fysiek open dagen en inloopavonden te bezoeken. Er waren te weinig mogelijkheden voor goede voorlichting en beroepsoriëntatie. Hierdoor maakten studenten vaker een verkeerde beroepskeuze.
- We zien een andere doelgroep, met andere vraagstukken. Hierop is nog onvoldoende geanticipeerd.

Deze ervaringen nemen we mee in de nieuw voorgenomen PR-activiteiten en kennismakingsactiviteiten voor nieuwe studenten. Daarnaast is het de verwachting dat de organisatieverandering, waarbij 'Begeleiding & ondersteuning' centraal gepositioneerd wordt bij STAP 013, zorgt voor een integrale en betere monitoring en ondersteuning voor onze studenten. Deze veranderingen en activiteiten hebben een positief effect op het startersresultaat.

### 3.1 Samenvatting van behaalde resultaten:

Binnen het thema gelijke kansen zetten we in op twee maatregelen: heroriënteren en switchen én pre-mbo-trajecten.

Heroriënteren en switchen is onderdeel van het brede ondersteunings- en begeleidingsproces dat binnen alle scholen in 2021 samen met cslb'ers (coördinerend studieloopbaanbegeleiders) is uitgerold en geborgd. De regie rondom de schoolloopbaan van de studenten ligt op het niveau van de individuele scholen. De cslb'ers van de scholen werken samen om studenten die willen switchen een passende plek te bieden binnen een andere opleiding gedurende het schooljaar. Daarnaast biedt trajectbureau Route 35 extra ondersteuning en begeleiding bij het in beeld brengen en wijzigen van de studieloopbaan van studenten. Voor de borging van de maatregel nemen we de diensten van Route 35 en daarmee de organisatie van de voorzieningen mee in de doorontwikkeling van STAP 013.

Naast deze brede aanpak zetten we ook in op specifieke maatwerktrajecten met vso-parcours en het Praktijkcollege. In 2022 is er doorstroom mogelijk naar alle aangeboden opleidingsprofielen binnen niveau 1 en groeide het aantal trajecten in volume. De resultaten zijn positief en de uitval is zeer klein. We leggen de afspraken in schooljaar 2022-2023 vast in een duurzame samenwerkingsovereenkomst. Er is geleerd van de samenwerkingen met het Praktijkcollege en het vso. In schooljaar 2022-2023 zetten we in korte tijd een samenwerking met twee nieuwe partijen, VSO OC Leijpark en Track013, op. Met ingang van schooljaar 2022-2023 volgen we naast het studiesucces op niveau 1 ook het vervolgsucces op niveau 2 en leggen we dat vast. Daarnaast borgen we afspraken in de (onderwijs logistieke) processen van het Entreecollege en volgen we naast het studiesucces op niveau 1 ook het vervolgsucces op niveau 2 en leggen we dat vast.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de merkbare effecten en verduurzaming op maatregelniveau, verwijzen wij naar de verschillende maatregelen in deel 2.

### 4. Naar uitstekende leraren

Innovatief en vitaal beroepsonderwijs wordt vormgegeven door uitstekende leraren die werken binnen een krachtig onderwijsteam. ROC Tilburg geeft dit in samenwerking met de lerarenopleiding van Fontys vorm in een samenhangende aanpak met een doorlopende leerlijn voor startende docenten. De ambitie voor dit speerpunt is een kwalitatief en een kwantitatief doel realiseren: voldoende leraren van uitstekende kwaliteit voor de klas. En we willen een evenwichtigere leeftijdsopbouw in het personeelsbestand creëren.

#### 4.1 Samenvatting behaalde resultaten:

De ondersteuning, opleiding en begeleiding van nieuwe docenten is na de coronapandemie enthousiast opgepakt en voortgezet. De deelnemers evalueren de opleiding en begeleiding positief. Het aantal stagiaires kende eerst een groei, waarna het nu stabiliseert.

Scholen zien in toenemende mate het belang van investeren in het opleiden van toekomstig personeel; de kweekvijver wordt daadwerkelijk gebruikt om talent te spotten en te verbinden aan de school. De stagiair(e)s brengen op hun beurt nieuwe inzichten en werkvormen de scholen binnen, wat een positieve impact heeft op het onderwijsteam en werkplekbegeleiders. De cultuur van leren en ontwikkelen binnen de school wordt hierdoor versterkt. Naast het opleiden van nieuwe docenten investeren we vanuit het project Onderwijs & Technologie deel 2 ook in de digitale vaardigheden van alle medewerkers. De coronapandemie bracht hierin een versnelling aan. Door het opleiden en inzetten van I-coaches (digitale experts) binnen de scholen, borgen en ontwikkelen we de digitale vaardigheden richting de toekomst. Vanaf juni 2023 is deze maatregel geborgd binnen de afdeling HRM en IT. Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de merkbare effecten en verduurzaming op maatregelniveau, verwijzen wij naar de verschillende maatregelen in deel 2.

## 5. Duurzaam verbeteren in het primair proces

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

In 2022 zien we dat scholen continu investeren in duurzaam verbeteren en kwaliteitscultuur. Binnen elke school en afdeling zijn lean-leiders, Green Belts of Yellow Belts aanwezig. Daarnaast is het werken met de A3-methode – een gestructureerde aanpak voor het oplossen van problemen – gemeen goed geworden binnen Onderwijsgroep Tilburg. Ook andere lean-instrumenten worden ingezet. Borging van kennis, kunde en ondersteuning voor teams is in de staande organisatie bij de afdeling Onderwijs belegd. Duurzaam verbeteren is een langdurige beweging die we met de kwaliteitsagenda een extra impuls gaven.

### 5.1 Samenvatting behaalde resultaten:

De beweging van duurzaam verbeteren bleef in 2021, ondanks de beperkingen van de coronapandemie en een andere focus binnen de scholen, goed op niveau. Zichtbaar effect is ook dat wisseling van school voor directeuren én de komst van nieuwe directeuren binnen de scholen het lean denken en de verbetercultuur extra stimuleerde.

Daarnaast betrekken we binnen alle scholen in verschillende vormen studenten bij het evalueren van de opleidingen. In 2022 zetten we verder in op het borgen van de verbetercultuur en het kwaliteitsdenken in de scholen en onderwijsteams.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de merkbare effecten en verduurzaming op maatregelniveau, verwijzen wij naar de verschillende maatregelen in deel 2.

## Samenvatting resultaten teaminitiatieven 2021-2022

In het schooljaar 2021-2022 is er voor de drie landelijk speerpunten de mogelijkheid geboden een initiatief in te dienen:

- Jongeren in een kwetsbare positie
- Gelijke kansen
- Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst

Binnen zeven verschillende scholen zijn in totaal dertien teaminitiatieven toegekend.

Voor Jongeren in een kwetsbare positie ontplooiden we initiatieven op het gebied van verbetering van Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en meer begeleiding bij de stage. Voor Gelijke kansen zetten we met name in op 'kwaliteitsdenken' in het lesprogramma, het bevorderen van succesvol doorstromen naar een vervolgopleiding en het aanbieden van een dubbelkwalificatie.

Voor Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst zetten we in op visuele ondersteuning bij praktijklessen, circulair bouwen (materiaal hergebruiken) bij de school voor Bouw, Installatie en onderhoudstechniek en domotica in de zorg en nieuwe softwareprogramma's.

De toekenning en uitvoering van teaminitiatieven brengt in de organisatie een goede beweging op gang ten aanzien van de eigen regie en veranderbereidheid in onderwijsteams. We zijn ook steeds beter in staat om vanuit het totaaloverzicht van de initiatieven een gezamenlijke aanpak te organiseren.

De mogelijkheden van dit soort initiatieven zijn zo waardevol voor Onderwijsgroep Tilburg, dat we ze ook in het tussenjaar voortzetten. Zeer waarschijnlijk krijgen onderwijsteams in de nieuwe kwaliteitsagenda 2024-2027 wederom de mogelijkheid om nieuwe initiatieven in te dienen.

### Financiële verantwoording

In onze kwaliteitsagenda 2019 – 2022 namen we een indicatieve begroting op. De jaarlijkse middelen voor de kwaliteitsagenda (investeringsdeel en resultaatdeel) zijn ongeveer € 8.100.000,-. Van dit bedrag kennen we bijna 70% via allocatie direct aan de scholen toe. De verantwoording op de daar behaalde prestaties vindt plaats in onze reguliere planning en control-cyclus. De resterende 30% van de middelen zetten we in voor de maatregelen uit onze kwaliteitsagenda, waarvan de verantwoording plaatsvindt met het reguliere projectportfoliomanagement.

### Inzet middelen (voorlopige cijfers december 2022)

	Begroting kwaliteits-agenda	Naar allocatie van de scholen	Begroting maatregelen	Uitnutting begroting maatregelen
2019	€8.100.000	€5.845.570	€2.254.430	€1.574.112
2020	€8.100.000	€5.676.600	€2.423.400	€2.246.600
2021	€8.100.000	€5.990.000	€2.110.000	€2.224.290
2022	€8.100.000	€6.100.000	€2.000.000	€1.725.000

In 2022 zien we dat de meeste maatregelen in meer of mindere mate binnen de begroting bleven. Er is een onderbesteding bij het project 'uitstekende leraren' en in kleinere mate bij 'pre-mbo-trajecten voor PRO-VSO'.

Het niet-bestede deel van de jaren 2019 tot en met 2020 zetten we in voor de periode januari tot en met juli 2023. Een aantal projecten van de kwaliteitsagenda 2019-2022 loopt nog door in het tussenjaar 2023, tot 1-1-2024.



## Deel 2

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<b>Speerpunt 1: Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst</b>			
<p><b>1a) Macro-doelmatigheid</b> (brede samenwerking binnen Kennispact)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is structureel betrouwbare en valide informatie beschikbaar over de mate waarin alle opleidingen in Brabant aansluiten op de arbeidsmarkt. Deze informatie verbeteren.</li> <li>2. Kennis delen met de diverse onderwijsteams over het verbeteren van de aansluiting met het werkveld. Dit bij minimaal 5 opleidingen waarbij de aansluiting matig is.</li> <li>3. Er is een Brabantse commissie macrodoelmatigheid ingericht. De commissie is structureel ingebed in het Brabantse mbo. Het proces en handelingscyclus zijn vastgesteld voor 3 jaar.</li> <li>4. Onderhoud en beheer van BRAM is belegd en geborgd binnen het Brabants mbo.</li> <li>5. Het Brabantse Besturenoverleg heeft het proces verduurzaamd op proces en inhoud.</li> </ol>	<p>De informatie over de mate waarin opleidingen aansluiten op de arbeidsmarkt is beschikbaar en wordt gebruikt ter voorbereiding op het bestuurlijk overleg. Voor de vierde keer brachten we ter voorbereiding op het overleg de te starten en te stoppen opleidingen in beeld en zetten we ze af tegen het bestaande aanbod.</p> <p><i>Resultaat:</i> De werkgroep macrodoelmatigheid heeft dit overzicht besproken en eventuele knelpunten gesignaleerd. Deze zijn aan de bestuurders teruggekoppeld. De voorbereiding door de werkgroep was dusdanig dat er tijdens het bestuurdersoverleg geen knelpunten meer te bespreken waren.</p> <p>We namen de definitie van matige aansluiting ruim. We richtten ons gezien de krappe arbeidsmarkt meer op opleidingen die noodlijdend zijn omdat er te weinig instroom is. De opleidingen die we eerder onder de loep namen in 2022 zijn verder uitgewerkt. Hier vloeiden nog geen definitieve adviezen uit voort. Hierbij wilden we, naast het gebruik van de toolkit, wachten op de resultaten van de Taskforce Asscher in het rapport Kansrijk Opleiden.</p> <p>Al eerder is afgesproken af te zien van een commissie zoals in 2020 al is gemeld. De werkgroep macrodoelmatigheid werkt op verzoek van de bestuurders adviezen uit voor opleidingen of voor de opleidingenportefeuille.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>Voor het bestuurlijk overleg van januari 2022 bracht de werkgroep macrodoelmatigheid de lijst met voornemens te starten en te stoppen opleidingen in. En de werkgroep besprak ze. Vooraf aan het bestuurlijk overleg kwam de werkgroep tweemaal bijeen. De werkgroep heeft knelpunten gesignaleerd en deze teruggekoppeld aan de eigen bestuurders. Tijdens het bestuurlijk overleg bleek dat het voorwerk door de werkgroep dusdanig grondig was dat er tijdens het bestuurlijk overleg geen knelpunten meer waren. De lijst met te starten en te stoppen opleidingen is vervolgens door de bestuurders zonder verder overleg vastgesteld. Deze procedure is vastgesteld en wordt de standaardprocedure voor het Brabants Besturenoverleg.</p> <p>De volgende bijlagen zijn op te vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De verslagen van het Brabantse Besturenoverleg</li> <li>• Het overzicht te starten en te stoppen opleidingen als onderlegger voor het Brabantse Besturenoverleg.</li> </ul> <p>Aan de hand van het rapport van de Taskforce Asscher met betrekking tot macrodoelmatigheid en de daaruit voortvloeiende adviezen voor kansrijk opleiden, is in het najaar van 2022 een start gemaakt met een nieuwe werkwijze en discussie binnen het Brabants Besturenoverleg.</p> <p><b>Terugblik op de afgelopen vier jaar</b></p> <p>In de A3 van de kwaliteitsafspraken formuleerden we het volgende als ideale situatie:</p> <p><i>Brabant kent een macrodoelmatig opleidingsaanbod dat in horizontale afstemming tot stand is gekomen.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Er is structureel adequate informatie beschikbaar, zowel kwantitatief als kwalitatief, ten aanzien van de macrodoelmatigheid van de mbo-opleidingen in Brabant. (Brabantse Arbeidsmarktmonitor, BRAM)</i></li> <li>2. <i>Er is een handelingscyclus en procesbeschrijving beschikbaar voor de beoordeling van de macrodoelmatigheid van bestaande en nieuw te starten mbo-opleidingen in Brabant.</i></li> </ol>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>3. <i>De benodigde kennis is aanwezig en geborgd in een Brabantse commissie macrodoelmatigheid. Deze commissie geeft een onderbouwd advies aan de Brabantse bestuurders om de macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod te verbeteren.</i></p> <p>4. <i>Er is bestuurlijk voldoende draagvlak om de overgenomen adviezen uit te voeren en er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop consequenties samen gedragen worden.</i></p> <p>5. <i>De verantwoordelijkheid voor het vaststellen van het opleidingsaanbod ligt bij de onderwijsinstellingen. Dit wordt afgestemd met het (regionale) bedrijfsleven en met (nabijgelegen) onderwijsinstellingen.</i></p> <p><i>Er is een toegankelijk onderwijsaanbod voor alle niveaus en alle doelgroepen in Brabant.</i></p> <p><u>Resultaten kwaliteitsagenda:</u>                      Kijkend naar de ideale situatie zoals die geschetst werd in 2019, concluderen we dat we de doelen bereikt hebben. Wellicht niet allemaal in de exacte beschrijving zoals hierboven opgesomd, maar wel in basis.</p> <p>1. Structureel maken we binnen Kennispact MBO Brabant gebruik van beschikbare informatie die zowel kwantitatief en kwalitatief van aard is. Deze informatie is niet gebundeld in een Brabantse Arbeidsmarktmonitor. In plaats van het Brabantse Arbeidsmarktmonitor (BRAM) gebruiken we diverse open data (bijvoorbeeld UWV, SBB, DUO en Etil) en de toolkit van SBB voor de beoordeling van de macrodoelmatigheid van opleidingen. We verwerken deze informatie in de Brabantse MBO Atlas.</p> <p>2. De handelingscyclus en procesbeschrijving die we samen met de Universiteit van Tilburg en ROA ontwikkelden, is gecombineerd met de macrodoelmatigheidstoolkit van SBB. Met de werkgroep macrodoelmatigheid pasten we deze toolkit uitgebreid toe. Doordat we kozen verder samen te werken met SBB en gebruik te maken van de toolkit, is BRAM niet meer nader uitgewerkt. De toolkit gebruikt landelijke cijfers uit diverse bronnen en maakt deze beschikbaar met betrekking tot de arbeidsmarktrelevantie van opleidingen.</p> <p>3. Al vrij snel spraken we af om af te zien van een commissie. De werkgroep macrodoelmatigheid, waarin alle scholen zijn vertegenwoordigd, werkt op verzoek van de</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>bestuurders adviezen uit voor opleidingen die onder druk staan. De benodigde kennis wordt in de werkgroep geborgd. Deze adviezen worden aan alle bestuurders voorgelegd. Daardoor is een aparte commissie niet nodig. De werkgroep heeft in de afgelopen vier jaren adviezen aan de bestuurders gegeven met betrekking tot te starten of te stoppen opleidingen of samenwerking op opleidingen. De bestuurders nemen deze adviezen over.</p> <p>4. Bestuurlijk is er ruim voldoende draagvlak om adviezen over te nemen en de consequenties door te voeren. Dit blijkt uit de volgende besluiten die zijn genomen:</p> <p>a. Per 1 augustus 2021 voeren ROC Tilburg en Koning Willem I de opleiding voor Artiest gezamenlijk op één locatie uit.</p> <p>b. De adviezen en signaleringen van de werkgroep macrodoelmatigheid op te starten en te stoppen opleidingen worden, soms na bilateraal overleg tussen bestuurders, door de bestuurders overgenomen. Bijvoorbeeld advies over starten van de opleidingen waarna voornemens werden ingetrokken, advies over de uitvoering van de opleiding tot instructeur én verkenning naar samenwerking opleidingen Podium, evenemententechniek/AV-specialist en Sport&amp;Bewegen. De voorbereiding en terugkoppeling naar eigen bestuurders door de werkgroep leidde ertoe dat in de afgelopen jaren het aantal knelpunten dat in het bestuurders overleg besproken wordt daalde tot enkele of helemaal geen knelpunten.</p> <p>5. Onderwijsinstellingen stemmen hun opleidingenportefeuille af met het (regionale) bedrijfsleven en bespreken deze met alle mbo-scholen in Brabant. Dit doen zij jaarlijks in het overleg over de te starten en te stoppen opleidingen.</p>	
<p><b>1b) Onderwijs en Technologie deel 1</b></p>	<p>Werkgroep uitgebreid met twee personen. Tweemaandelijks nieuwsbrief.</p>	<p>De werkgroep is niet uitgebreid vanwege lage urgentie. De opgedane ervaringen worden opgepakt en geborgd in de nieuwe organisatie van de kwaliteitsagenda. Tweemaandelijks ontvangen alle medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg een nieuwsbrief.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>Er zijn drie (nieuwe) aanvragen gehonoreerd. Voortgang monitoren. Resultaten verbreden naar (deel van) organisatie.</p> <p>BSV is in beeld bij 90% van de onderwijsteams. Samenstelling jaarlijks onder de loep.</p> <p>Er zijn tien innovaties onderzocht, geïmplementeerd en uitgevoerd.</p>	<p>Er zijn in 2021-2022 zes nieuwe aanvragen gehonoreerd binnen de opleidingsteams. De projecten zijn gemonitord door de teamleider. Afgelopen jaar zijn de 'good practices' van een aantal projecten gedeeld en verbreed naar andere opleidingen. Komend jaar staat er weer moment gepland waarop we kennis en ervaring delen en verbreden.</p> <p>Het BSV (BovenSchoolsSamenwerkingsverband) is als volgt vormgegeven: iedere school of cluster van mbo-scholen heeft een i-coach. Zij komen maandelijks bij elkaar onder aansturing van de coördinator-i-coaches. In deze bijeenkomsten wordt kennis en ervaringen gedeeld en verbeteringen doorgevoerd.</p> <p>In MindLabs is KIT en PIT ondergebracht. KIT neemt de onderzoeksvragen op in het PIT. KIT (de docent) ontwikkelt en test nieuwe onderwijsproducten die gebruikmaken van interactieve technologie. PIT (de practor) onderzoekt de effectiviteit ervan. Inmiddels heeft KIT in september 2022 een bezetting van 16 docenten bereikt van zowel mbo- als vo-scholen. In 2022 traden 6 nieuwe docenten toe tot de KIT. Daarmee zitten we op ongeveer 95% deelname van de scholen in KIT/PIT/MindLabs.</p> <p><b>Merkbare effecten</b> De practor heeft de eerste datasets uit eigen onderzoek binnen. Er zijn 30 producten gemaakt. Na bewezen effectiviteit worden deze ingezet in het onderwijs. Docenten in de KIT werken steeds meer samen aan ontwikkelingen, bijvoorbeeld hoe je de NAO-robot kunt gebruiken in taalonderwijs en hoe je interactieve video's inzet als leermiddel zonder dat er een docent bij hoeft te zijn.</p> <p><b>Verduurzaming</b> KIT en PIT zijn ondergebracht in MindLabs.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>1c) Leven Lang Ontwikkelen</b> (brede Samenwerking binnen Kennispact)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duurzame samenwerkingsvorm LLO is ingevoerd</li> <li>2. Er is vormgegeven aan de White Label-constructie</li> <li>3. Eerste aanzet visie ontwikkeling LLO Brabantse MBO instellingen in samenwerking met bedrijfsleven</li> <li>4. De adviesgroep LLO deed op eigen initiatief een voorstel voor nieuw aanbod</li> <li>5. De adviesgroep LLO adviseerde in opdracht van de Brabantse besturen over een aanbod voor de komende twee jaren</li> <li>6. Verduurzamen</li> </ol>	<p><b>Inleiding en ontwikkelingen 2022</b></p> <p>2022 stond volledig in het teken van de uitrol van de subsidie 'NL Leert Door'-sectoraal maatwerk: een belangrijk vliegwiel dat bijdroeg aan het realiseren van een versnelling in het gezamenlijk in de etalage zetten van het LLO-aanbod, het gezamenlijk bereiken van de LLO-doelgroep en het gezamenlijk uitvoeren van opleidingstrajecten in Brabant. De volgende mbo-instellingen vanuit Kennispact MBO Brabant leverden hier een actieve en waardevolle bijdrage aan: Summa College, Curio, Koning Willem I College (voorheen De Leijgraaf), ROC ter Aa en ROC Tilburg.</p> <p><b>(acties 1, 2, 3 en 5).</b></p> <p>Een consortium van VNO-NCW Brabant Zeeland (hoofdaanvrager), FNV, Provincie Noord-Brabant, Edubookers en een zestal Brabantse mbo-instellingen (Curio, Yuverta, Summa College, Onderwijsgroep Tilburg, ROC De Leijgraaf en ROC Ter AA) deed een aanvraag en kreeg een toekenning vanuit de tijdelijke subsidieregeling 'NL Leert Door'-sectoraal maatwerk van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 5 miljoen euro. Doelstelling van het consortium was om tot en met 1 september 2022 in totaal 2.000 ontwikkeladviezen, 1.000 begeleidingsactiviteiten en minimaal 3.800 succesvol afgeronde scholingstrajecten te realiseren via Brabantleert.nl. Voor Kennispact MBO Brabant betekent dit minimaal 1158 scholingstrajecten (60%). De samenwerking is uitgewerkt in een samenwerkingsovereenkomst en is goedgekeurd door het Kennispact Bestuurlijk Overleg <b>(actie 6)</b>.</p> <p><b>Het arbeidsmarktrelevante aanbod</b></p> <p>Het aanbod is samen met interne stakeholders (leden werkgroep LLO van de aangesloten mbo-instellingen) en externe stakeholders vastgesteld. Daarnaast zijn er, via de provincie, afspraken gemaakt met de verschillende arbeidsmarktregio's en de leerwerklokets in die regio's. De individuele scholen konden in hun eigen regio de scholing uitvoeren en daarbij gebruikmaken van het gezamenlijk ontwikkelde aanbod. Op Brabantleert.nl stonden uiteindelijk 65 mbo-</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>opleidingen waarvan individuele burgers en bedrijven in Brabant gebruikmaakten. Het aanbod is verdeeld over de volgende sectoren en wisselend gedurende de periode: Zorg en welzijn, Groen, Techniek, Logistiek, ICT, Horeca, Veiligheid, Skills (onder andere persoonlijk profileren, digitale vaardigheden).</p> <p>Het digitale platform van Brabant Leert (<a href="http://www.brabantleert.nl">www.brabantleert.nl</a>) is het centrale punt waar het aanbod van de deelnemende mbo-instellingen te vinden is. Daarnaast is dat aanbod ook zichtbaar op de reguliere sites van de deelnemende mbo-instellingen.</p> <p>Voor de activiteiten met betrekking tot de realisatie, implementatie en uitvoering van Brabant Leert.nl, met als vliegwiel de subsidie 'NL Leert Door', nam de projectleider van de werkgroep LLO van Kennispact deze rol op zich. In 2022 is de samenwerking met de werkgroep LLO geïntensiveerd met een structureel karakter van een overleg per twee weken. De inzet, daadkracht en energie van de leden uit de werkgroep leidden ertoe dat er een arbeidsmarktrelevant aanbod is en dat er in 2022 meer dan 1600 inschrijvingen waren. <b>(acties 4 en 5)</b></p> <p><b>Terugblik op de afgelopen vier jaar</b> In de A3 van de kwaliteitsafspraken formuleerden we met elkaar het volgende:</p> <p><u>Gewenste situatie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We kennen één groot samenwerkingsverband Kennispact MBO Brabant waarin we komen tot één Brabant-breed aanbod. Dat wordt gedivergeerd naar de verschillende instellingen die daarmee hun voordeel doen. Het aanbod voor LLO kent regionale accenten en economische inkleuring, met duidelijkheid voor het bedrijfsleven en veel standaardisatie in de wijze waarop we producten aanbieden. Tenders en verzoeken aan de Brabantse mbo-instellingen die vanuit het bedrijfsleven komen worden gedeeld in een expertisecentrum Leven Lang Ontwikkelen. Hier werken we gefaseerd naartoe.</i></li> </ul>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We hebben een, met regionale accenten ingekleurde, samenwerkingsvorm (dus ook kleine opleidingen, niches en maatwerk zijn mogelijk).</i></li> </ul> <p>Uitgangspunt is dat de eigen identiteit binnen de regio de sterkste branding blijft voor een instelling. Het samenwerkingsverband is een virtuele organisatie naast de bestaande organisatie en geen zelfstandige uitvoeringsorganisatie; een zogenaamd 'White Label'.</p> <p><u>Doelen LLO (Leven Lang Ontwikkelen):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het verder uitwerken en concretiseren van een scenario zoals beschreven in de adviesnotitie LLO voor de Brabantse ROC's, met als start een pilot met de Techniekcoalitie.</li> <li>2. Implementeren van een samenwerkingsvorm voor acquisitie, waarin alle instellingen vertegenwoordigd zijn.</li> <li>3. Het bespreken van opdrachten vanuit deze samenwerkingsvorm, primair per subregio of mbo-instelling. En waar nodig regio-overstijgend in het kader van macrodoelmatigheid.</li> <li>4. Uitgangspunt voor de eerste opstart is een vooraf vastgesteld aanbod en maatwerktrajecten. Het betreft hier een groeimodel dat gefaseerd kan worden ingevoerd en op basis van leerervaringen wordt uitgewerkt.</li> <li>5. Een 'White Label', waarbij we gebruikmaken van een beproefd systeem van één van de samenwerkende ROC's; de huidige backoffice-structuur inclusief een servicecenter.</li> <li>6. De uitwerking van een samenwerkingsvorm voor dit scenario in samenwerking met alle betrokken mbo-instellingen vertegenwoordigd in het Kennispact Bestuurlijk Overleg.</li> </ol> <p><b>Reflectie op doelen, samenvatting en conclusies over de afgelopen vier jaar en een doorkijk naar de toekomst</b></p> <p>De infrastructuur (Brabant Leert.nl) is gerealiseerd. Het White Label-idee is het platform Brabant-leert.nl geworden. Iedere mbo-school pakt in haar eigen regio de backoffice-taken en marketing op. Dit wijkt af van doel 5 en heeft vooral te maken met het feit dat iedere school een eigen studentenadministratie heeft. De afwikkeling en uitvoering ligt ook bij de betreffende scholen.</p>	



Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>Het netwerk/ecosysteem (arbeidsmarktregio's, leerwerkloketten, werkgeversservicepunten, RMT's en VNO-NCW) is tot stand gebracht. We behaalden een goed werkend samenwerkingverband en mooie resultaten en opbrengsten vanuit 'NL Leert Door'.</p> <p>Pact Brabant (overleg provincie, vijf grote gemeenten, arbeidsmarktregio's, werkgevers, werknemers) heeft LLO tot één van de speerpunten van haar beleid. Kennispact is bestuurlijk trekker binnen Pact Brabant en ook technisch en inhoudelijk verantwoordelijk.</p> <p>Een mooi bij-effect was dat we landelijk als werkgroep aanhaakten bij het kennispunt LLO van de MBO Raad en een aantal bijdragen leverden bij de themasessie, met als mooie afsluiting de Tour de LLO.</p> <p>Nog niet eerder werkten wij als mbo-instellingen zo nauw samen rondom het thema LLO. Het gezamenlijke LLO-aanbod bestaat uit 65 cursussen voor de LLO-doelgroep, waaraan inmiddels al meer dan 1600 Brabanders deelnamen (doelen 1, 2, 3, 4 en 5).</p> <p>De toekomst staat in het teken van de verdere verduurzaming van het ecosysteem. Hierbij wordt aangehaakt bij de mogelijkheden rondom de LLO-Katalysator. De LLO-Katalysator richt zich op het creëren van een werkend ecosysteem in Brabant om te komen tot gezamenlijk (nieuw) LLO-aanbod door onderwijsinstellingen. We werken hierin samen met het hbo en de twee universiteiten (TuE en TIU). De energietransitie (waaronder onze RIF- aanvraag) is daarin het leidend thema. De provincie neemt hierbij de lead voor het aanvragen van het fonds. Inmiddels kregen we de vraag van het ministerie van OCW om mee te denken in het ontwerp van de aanvraag die in de tweede helft van 2023 naar buiten wordt gebracht. Brabant zou een pilot in die voorbereiding kunnen zijn.</p> <p>Daarnaast gaat de werkgroep LLO in 2023 aan de slag met het verder inbedden van de werkgroep, als organisatieonderdeel, in de structuur van de Vereniging Kennispact MBO Brabant. De werkgroep haakt nog meer aan bij de andere projecten vanuit Kennispact. De opbrengsten uit de RIF-projecten zetten we om naar LLO-aanbod. De focus ligt hierbij op</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>het vermarkten van het aanbod (onder andere het ontwikkelen van teksten, het plaatsen op Brabantleert.nl, acquisitie en de uitvoering van de cursussen met als platform Brabantleert.nl).</p>	
<p><b>1d) Excellentie</b></p>	<p>Er zijn tien volwassen excellentklassen operationeel</p> <p>Er is aantoonbaar meer kennisdeling, minimaal zes teams werken in de uitvoering van hun excellentklas samen</p> <p>ROC Tilburg opereert actief in de stichting mbo excellent (Mboe)</p> <p>Twaalf teams nemen deel aan de vakwedstrijden van Skills Heroes</p> <p>Er zijn zeven excellentieprogramma's met internationale activiteiten Speerpunt 2: Kwetsbare jongeren</p>	<p>In het schooljaar 2021-2022 waren er twaalf excellentklassen operationeel binnen verschillende scholen. Vanuit de kwaliteitsagenda was er ondersteuning voor programmaontwikkeling en kennisdeling.</p> <p>Daarnaast kregen twee excellentieprogramma's ondersteuning met aanjaaggelden vanuit de Stichting Mbo Excellent (Mboe).</p> <p>Kennisdeling is georganiseerd in de overleggroep excellentie-ontwerpers. Daarnaast is er verbinding gezocht met andere onderwijsinstellingen om ervaringen, informatie en ideeën te delen.</p> <p>Acht teams werken samen aan drie programma's in de uitvoering van cross-overs-excellentklassen.</p> <p>ROC Tilburg is zowel in het bestuur als de projectgroep van Mboe vertegenwoordigd en opereert daar actief in. De stichting maakt een doorontwikkeling mee en gaat voor de komende jaren de opgebouwde expertise verder borgen en andere ROC's ondersteunen.</p> <p>Voor de editie van 2021-2022 van Skills Heroes schreven we ons in voor zeventien vakwedstrijden met 22 studenten. Vanwege een positieve coronatest konden 3 studenten op het allerlaatste moment niet meedoen aan de wedstrijd van Skills Heroes We stonden met zeven wedstrijden in de nationale finale en wonnen daar goud, zilver en brons.</p> <p>Vanwege de coronapandemie waren excellentieprogramma's voorzigtiger met het organiseren van internationale activiteiten in het schooljaar 2021-2022.</p> <p>Er waren vijf internationale activiteiten. Op advies van het CvB moest de bestemming bereikbaar zijn met de auto in geval van coronamaatregelen.</p>	<p>Dit resultaat is niet helemaal bereikt door de coronapandemie,</p>

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><i>Excellentie: realiseerde een groei van acht trajecten in het schooljaar 2018-2019 naar twaalf trajecten in het schooljaar 2021-2022. In het schooljaar 2021-2022 zijn er acht teams die samenwerken (cross-over) aan drie excellentieprogramma's. In het schooljaar 2018-2019 waren er nog geen cross-over-programma's binnen ROC Tilburg.</i></p> <p><i>Skills Heroes: deelname aan drie wedstrijden in 2018-2019, verspreid over drie scholen. In het schooljaar 2021-2022 schreven we ons in voor zeventien vakwedstrijden, verspreid over elf scholen.</i></p> <p><b>Merkbare effecten</b>                      Studenten met een excellentieverklaring en/of een goed resultaat bij de Skills Heroes wedstrijden hebben een verbeterde toegang tot de arbeidsmarkt, doordat bedrijven en instellingen meewerken aan excellentietrajecten. Studenten hebben eigenaarschap in hun eigen ontwikkeling.</p> <p><b>Verduurzaming</b>                      We weten zeker dat we verdergaan met excellentie, ook in tussenjaar 2023 pakken we dit op. We onderzoeken of excellentie weer een plek kan krijgen in de nieuwe kwaliteitsagenda.</p>	<p>vanwege de internationale reisbelemmeringen.</p>
<b>Speerpunt 2: Kwetsbare jongeren</b>			
<p><b>2a) Mbo-trajecten met civiel effect</b></p>	<p>1. Minimaal vier trajecten uitgevoerd waarbij het aanbod is verbreed naar alle profielen van niveau 1 en een deel van niveau 2.</p>	<p>1. We voerden in totaal vier trajecten uit:</p> <p><b>Twee trajecten Praktijkleren met praktijkverklaring.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistent logistiek</li> <li>• Assistent dienstverlening en zorg</li> </ul> <p>We reikten elf praktijkverklaringen uit. Het aanbod is verbreed naar alle Onderwijsgroep Tilburg-profielen op niveau 1 en kansrijke trajecten op niveau 2: logistiek, mechatronica en</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>2. Twee trajecten bijgesteld.</p> <p>3. Aanbod is vastgelegd in beleid en wordt middels PDCA structureel bijgesteld.</p>	<p>facilitair. Momenteel staan er 10 studenten in vijf verschillende opleidingen ingeschreven. Het zijn maatwerktrajecten met flexibiliteit in zowel inhoud en instroom, als duur.</p> <p><b>Twee trajecten Taal + Werk.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taal + Zorg (groep 1 t/m 3 uitgevoerd)</li> <li>• Taal + Zorg, Techniek en Logistiek (groep 4 uitgevoerd).</li> </ul> <p>In totaal 48 deelnemers, van wie 14 in de lopende vijfde groep Taal + Zorg, Techniek en Logistiek.</p> <p>Tussentijdse individuele instroom is mogelijk.</p> <p>Resultaten uit metingen en structurele eindevaluatie 34 deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8,5 gemiddelde tevredenheid</li> <li>• 100% verbeterde het taalniveau</li> <li>• 55% heeft betaald werk</li> <li>• 68% gaat vervolgopleiding doen</li> </ul> <p>2. Trajecten worden waar nodig bijgesteld na iedere groep. Evaluaties worden uitgevoerd en de processen van Onderwijsgroep Tilburg worden gevolgd.</p> <p>3. <b>Praktijkleren met praktijkverklaring:</b> structureel in aanbod.</p> <p><b>Taal + Werk:</b> duurzame Onderwijsgroep Tilburg-route met stapelbaar aanbod in menukaart gemeente met structurele middelen in ontwikkeling. Aansluiting inburgering-arbeidsmarkt met Taal + Werk is in onderzoek. Het traject is ingebed in Het Rangeerterrein en aanmeldingen lopen via Het Rangeerterrein en ROC. Studenten in de gehele regio kunnen zich aanmelden.</p> <p><b>Merkbare effecten</b></p> <p>Met een <i>praktijkverklaring</i> kan een student starten of doorgroeien op de arbeidsmarkt en aantonen wat de student al kan. Het traject is ook een brug naar een vervolgopleiding. Zo heeft</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>praktijkleren een pioniersfunctie en creëert het draagvlak voor verbreding van het actief aanbod in de derde leerweg bij Onderwijsgroep Tilburg.</p> <p>Het <i>Taal + Werk</i>-traject leidt tot werkfitheid, een verhoogd taalniveau, participatie in de maatschappij en een gevoel van succes. Veel kandidaten ontwikkelden zich zodanig dat zij snel een betaalde baan hebben of kunnen instromen in een mbo-opleiding.</p> <p>Beide trajecten dragen bij aan financiële onafhankelijkheid van jongeren en aan vergroting van hun inzetbaarheid, invulling van de vacatures voor krapteberoepen en vermindering van uitkeringen.</p> <p><b>Verduurzaming</b>  <i>Praktijkleren</i> met een praktijkverklaring loopt door onder de kwaliteitsagenda tot 01-08-2023 voor de opstart van de nieuwe trajecten en inrichting van structurele processen. Het aanbod is ingebed in de organisatie en kan groeien. Het Centrum voor Leven Lang Ontwikkelen coördineert en ontzorgt de scholen.</p> <p><i>Taal + Werk loopt door onder de nieuwe kwaliteitsagenda</i>                      Ontwikkeling en coördinatie van een structureel (modulair) Onderwijsgroep Tilburg-breed aanbod taal/vaktaal/stage voor alle sectoren met flexibele in- en uitstroom.</p>	
<p><b>2b) Onderwijs-trajecten speciale doelgroepen</b></p>	<p>Aan het eind van de looptijd van de kwaliteitsagenda hebben we de maatregelen voor specifieke doelgroepen gerealiseerd, kunnen we op nieuwe voorkomende vragen snel anticiperen en richten we de programma's binnen de bestaande bekostiging en wet- en regelgeving in.</p>	<p>Onderstaande beschrijving van de resultaten geven weer dat deze doelstelling behaald is.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat												
	<p>1. Twee programma's ontwikkeld en bijgesteld op basis van de evaluatie.</p> <p>2. Uitvoering van minimaal vier programma's.</p> <p>3. Aanbod is vastgelegd in beleid en wordt middels PDCA structureel vastgesteld.</p>	<p><b>Samenwerking Prins Heerlijk</b></p> <p>1+2. Er lopen twee structurele programma's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een certificaatraject Helpende+ op niveau 2 in de derde leerweg bij de school voor Zorg en Welzijn met circa 10 studenten.</li> <li>Drie trajecten op niveau 1 en 2 in zorg, dienstverlening en facilitair voor studenten met leerproblemen. Deze opleidingen in de bbl-vorm kenmerken zich door twee dagen in plaats van één dag les per week en intensieve coaching en begeleiding. De aantallen bleven stabiel ten opzichte van 2020 en groeien in 2023 naar 90/110. Verbreding naar Eindhoven is gerealiseerd.</li> </ul> <p>In totaal voeren we meer dan vier programma's uit (zie ook 'Maatwerk voor jonge ouders en zwangere studenten' en het landelijk programma 'Nu Niet Zwanger').</p> <p>Resultaten in aantallen en vsv:</p> <table border="1" data-bbox="887 866 1839 1235"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totaal in opleiding per 31-12-2022 (februari diplomering en nieuwe instroom)</th> <th>Voortijdige uitstroom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal deelnemers Prins Heerlijk Entree</td> <td>29</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Aantal deelnemers Prins Heerlijk niveau 2</td> <td>58</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>87</td> <td><b>4 = vsv nog geen 5%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Het Entreecollege voert de regie en werkt intern samen met directie en medewerkers van de opleiding Zorg en Welzijn en Niveau2Breed. De grip op de onderwijskwaliteit en de borging daarvan is ingeregeld:</p>		Totaal in opleiding per 31-12-2022 (februari diplomering en nieuwe instroom)	Voortijdige uitstroom	Aantal deelnemers Prins Heerlijk Entree	29	1	Aantal deelnemers Prins Heerlijk niveau 2	58	3	Totaal	87	<b>4 = vsv nog geen 5%</b>	
	Totaal in opleiding per 31-12-2022 (februari diplomering en nieuwe instroom)	Voortijdige uitstroom													
Aantal deelnemers Prins Heerlijk Entree	29	1													
Aantal deelnemers Prins Heerlijk niveau 2	58	3													
Totaal	87	<b>4 = vsv nog geen 5%</b>													

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>Prins Heerlijk is afgevaardigd in de examencommissie van het Entreecollege. Daarnaast vindt er twee keer per jaar een kwaliteitsonderzoek plaats en maken de studenten van Prins Heerlijk deel uit van de Job-enquête. Studievoortgang wordt vastgelegd in EduArte. Het aanbod is hiermee structureel en vastgelegd in beleid en proces.</p> <p><b>Merkbare effecten</b></p> <p>We bieden diverse groepen met extra op maat gesneden begeleiding de kans om een diploma of certificaat te halen. Dit vergroot hun zelfvertrouwen en leidt tot betere resultaten: vergroting van de doorstroom naar een hoger opleidingsniveau én verbetering van de aansluiting en de positie op de arbeidsmarkt. Door deze trajecten ontstaat er meer maatwerk voor Entree-studenten. Onderwijsgroep Tilburg ervaart met het bedienen van de doelgroep waardering vanuit de regionale bedrijven en instellingen.</p> <p>De trajecten hebben een positieve invloed op de vsv-resultaten.</p> <p><b>Verduurzaming</b></p> <p>Tot augustus 2023 via de kwaliteitsagenda. De inbedding in het Entreecollege is dan afgerond. Het betreft duurzame trajecten met mogelijk verdere verbreding van leerwegen, crebo's en aantallen.</p> <p><b>Maatwerk voor jonge ouders en zwangere studenten</b></p> <p>De doelgroep zijn jonge studerende ouders en zwangere studenten van de Entree-opleiding. De aanpak 'Maatwerk voor jonge ouders en zwangere studenten' is geborgd binnen het Entreecollege. Alle Studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) worden bij de start van het schooljaar geïnformeerd over de aanpak, de route binnen de school en de instrumenten die ze kunnen gebruiken. Het thema is vast agendapunt bij het intake team, het begeleidings- en ondersteuningsteam en de groepsbesprekingen. Hiermee is het aanbod structureel en vastgelegd in beleid en proces.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat															
	<p>4. Voor vsv ligt de ambitie op het behalen van het percentage van 26,4%.</p>	<p>In schooljaar 2021-2022 bereikten we de volgende resultaten met de aanpak 'Maatwerk voor jonge ouders en zwangere studenten':</p> <table border="1" data-bbox="891 454 1845 805"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totaal (schooljaar 2021-2022)</th> <th>Diploma behaald en doorstroom</th> <th>Uitstroom</th> <th>vsv-ambitie (ter vergelijking)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal deelnemers</td> <td>18</td> <td>Totaal 14 = 77%</td> <td>3 = 16%</td> <td>Ambitie = 26,4%</td> </tr> <tr> <td>Entree</td> <td></td> <td>11 gediplomeerd waarvan 5 doorstromers naar niveau 2 en 3 verlengers</td> <td>1 student wil geen ruchtbaarheid</td> <td><b>vsv = 16 %</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Het aantal deelnemers groeide met 1 ten opzichte van schooljaar 2020-2021.  <b>Het vsv-cijfer daalde van 23,5% naar 16%.</b></p> <p><i>Uitrol en borging ROC-breed</i></p> <p>Het Protocol 'Zwangere studenten en studerende ouders ROC Tilburg' is vastgesteld en onderdeel geworden van het studentenstatuut. ROC Tilburg ondersteunt studerende ouders en zwangere studentes om het volgen van een opleiding mogelijk te maken. Doel van dit protocol is duidelijke regels te geven voor zwangere studenten en studerende ouders, zodat zij hun opleiding kunnen combineren met de zorgtaken voor hun kinderen, en ze een diploma kunnen behalen. De begeleiding en ondersteuning is hiermee uitgebreid naar alle opleidingen en geborgd binnen van het proces 'Begeleiden en ondersteunen'.</p> <p>Daarnaast is ROC Tilburg convenantpartner van het landelijke programma 'Nu Niet Zwanger'. Dit programma is in het nieuwe regeerakkoord opgenomen. Het programma heeft als doel om</p>		Totaal (schooljaar 2021-2022)	Diploma behaald en doorstroom	Uitstroom	vsv-ambitie (ter vergelijking)	Aantal deelnemers	18	Totaal 14 = 77%	3 = 16%	Ambitie = 26,4%	Entree		11 gediplomeerd waarvan 5 doorstromers naar niveau 2 en 3 verlengers	1 student wil geen ruchtbaarheid	<b>vsv = 16 %</b>	
	Totaal (schooljaar 2021-2022)	Diploma behaald en doorstroom	Uitstroom	vsv-ambitie (ter vergelijking)														
Aantal deelnemers	18	Totaal 14 = 77%	3 = 16%	Ambitie = 26,4%														
Entree		11 gediplomeerd waarvan 5 doorstromers naar niveau 2 en 3 verlengers	1 student wil geen ruchtbaarheid	<b>vsv = 16 %</b>														



Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>in gesprek te gaan met (potentiële) ouders met verhoogde kwetsbaarheid over een kindwens, seksualiteit en anticonceptie. <u>Hiermee is ROC Tilburg de eerste onderwijsorganisatie in Nederland die zich verbindt aan dit programma.</u> In schooljaar 2022-2023 startten we met een pilot bij twee opleidingen, te weten: Entree niveau 1 en Helpende Zorg/Welzijn niveau 2. Resultaten worden gemonitord en, afhankelijk van de resultaten, uitgerold over meerdere opleidingen.</p> <p><b>Werkvloerleren</b>  Het project is na een succesvol eerste jaar in sept 2021 on hold gezet.  Redenen van studenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiek is niet populair</li> <li>• Het voelt als onderbetaald werk</li> <li>• Leren doe je op school, werken doe je in de praktijk</li> <li>• Voor een bbl-traject krijg je meer betaald</li> <li>• Het is zwaar werk</li> <li>• Er is genoeg werk dat beter betaald wordt</li> </ul> <p>Samenvattend: studenten ervaren het werkvloerleren niet echt als leren, maar meer als werken. Daarvoor krijgen zij naar hun mening te weinig betaald. Daarnaast is de arbeidsmarkt ook veranderd. Er zijn meer banen dan werkzoekenden. Studenten hebben bijbaantjes (soms ook in de logistiek), waar ze het minimumloon verdienen. Het voelt tegenstrijdig om hetzelfde werk te doen bij werkvloerleren en dan maar een stagevergoeding van 2 euro per uur te krijgen.</p> <p>De good practices zijn verbonden aan regulier onderwijs en nieuwe projecten, waaronder jobcoaching bij bol-studenten die het moeilijk hebben.</p> <p><b>Merkbare effecten</b>  Er is minder vsv.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><b>Verduurzaming</b>                      De aanpak op maat is geborgd binnen het onderwijsproces.                      De good practices van werkvloerleren nemen we mee in nieuwe trajecten.</p>	
<p><b>2c) Niveau 2 Breed</b></p>	<p>In het algemeen meer inspelen op de vraag van het werkveld naar een breder opgeleid type medewerker. Vsv terugdringen door de mogelijkheid over te stappen naar andere (smalle) uitstroom door het gemeenschappelijke karakter in de opstart. Excellentie stimuleren en meerdere diploma's mogelijk maken.</p> <p>Op basis van de evaluatie is de opleiding Niveau2Breed bijgesteld, er zijn mogelijkheden ontwikkeld om niet alleen smal uit te stromen, maar ook breed uit te stromen voor meerdere kwalificaties.</p> <p>Niveau2Breed is opgenomen in de opleidingsstructuur van een onderdeel van het aanbod binnen ROC Tilburg en wordt met PDCA bijgesteld.</p>	<p>Project Niveau2Breed startte per 01-08-2021 met de richtingen Secretarieel, Financieel-administratief, Verkoop, Facilitaire Dienstverlening, Logistiek, ICT en Beveiliging. Per augustus 2022 zijn de financieel-administratieve en secretariële opleidingen opgegaan in 'assistant business services'. De opleiding tot Beveiliging is niet opgenomen in het concept Niveau2Breed. Er vindt wel afstemming plaats op het gebied van het onderwijsconcept tussen mbo niveau 2 Dienstverlening (mbo 2-breed) en de opleiding Beveiliging.</p> <p>Studenten maken kennis met alle profielen en hun contexten. Ervaringen van docenten en studenten zijn positief. Iedereen moet nog wel wennen aan het brede concept. We kijken in schooljaar 2022-2023 kritisch naar de vormgeving hiervan. In die zin zitten we in de checkfase en gaan we het oorspronkelijke plan aanpassen op basis van de bevindingen van het eerste schooljaar. Aanpassing van het opleidingsontwerp zal plaatsvinden. De opleiding is erop gericht dat studenten twee diploma's gaan halen. Dat zal niet iedereen lukken, maar we proberen dat wel te bereiken.</p> <p>Diplomarendementen zijn nog niet te geven, omdat halverwege 2023 voor het eerst uitstroom van studenten is. Een van de doelen van de brede opleiding is dat studenten in het eerste leerjaar gedurende het schooljaar kunnen switchen van profiel. 20% van de studenten maakte van deze mogelijkheid gebruik. Vroeger vielen deze studenten uit!</p> <p>Op 31-12-2021 was het aantal studenten 160. Op 1-8-2022 waren er 280 studenten.</p> <p><i>Resultaten onderzoek ROC-spiegel:</i>                      (respons 48/157)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>79% van de studenten kiest hetzelfde profiel (opleiding) als waar ze voor ingeschreven waren.</li> </ul>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>Ambitie voor vsv is 9,4%.</p> <p>Startersresultaat is 96,4% voldoet aan de 70% norm.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21% van de studenten geeft aan een andere profiel (opleiding) binnen de school mbo niveau 2 Dienstverlening te kiezen dan waar ze zich op ingeschreven hadden.</li> </ul> <p>Profiellessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 59% zegt dat de profiellessen hen hielp een goede keuze te maken.</li> <li>• 37% zegt dat de profiellessen geen toegevoegde waarde hadden bij de keuze.</li> </ul> <p>Studenten beoordelen het aanbieden van de profiellessen (en de uitgestelde keuze) met een 5,3 op een 8-puntsschaal.</p> <p><b>In 2021-2022 waren er 13 vsv = circa 8% (voor mbo niveau 2 was de ambitie in 2022 9,4%)</b></p> <p>Is nog niet meetbaar.</p> <p><b>Merkbare effecten</b> Er is meer tevredenheid onder studenten en minder vsv.</p> <p><b>Verduurzaming</b> De projectschool gaat door tot 1-8-2023. Na evaluatie en bijstelling wordt Niveau2Breed structureel onderdeel van het aanbod van ROC Tilburg.</p>	
<b>Speerpunt 3: Gelijke kansen</b>			
<b>3a) Heroriënteren en switchen</b>	<p>1. Aan het eind van de looptijd van de kwaliteitsagenda staat er binnen het ROC Tilburg een voorziening om studenten de kans te geven zich te heroriënteren terwijl het onderwijs zoveel als mogelijk doorgaat.</p>	<p>1. Op centraal niveau richtten we geen fysieke voorziening in met tijdelijke middelen. Daar kozen we gedurende de looptijd van de kwaliteitsagenda bewust voor. De regie rondom de schoolloopbaan van de studenten ligt op het niveau van de individuele scholen. Hiermee waarborgen we dat het onderwijs aan de studenten zoveel als mogelijk doorgaat en de student zo min mogelijk studievertraging oploopt.</p> <p>Door voortschrijdend inzicht is gekozen voor trajecten passend bij de eigen sector binnen de context van de school.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>2. Naast organisatie van de voorziening is deze ook herkenbaar opgenomen in beleid. Meetbaar is dat de realisatie van het aanbod zonder tijdelijke middelen wordt uitgevoerd.</p> <p>3. Daarnaast is ook meetbaar hoeveel studenten gebruikmaken van de maatregel.</p> <p>4. Hoog over is meetbaar hoe ROC Tilburg zich verhoudt tot de landelijke indicator starterresultaat eerste jaar.</p>	<p>2. Binnen de visie op begeleiden is één van de pijlers: 'Student is welkom en blijft dat ook'. Daarmee borgen we gelijke kansen en sturen we de scholen aan in het in beeld houden van de student. We schrijven studenten niet uit, tenzij het écht niet anders kan.</p> <p>3. Binnen ons sturingsinstrument Qlikview zijn diverse dashboards ingericht om overstappers te monitoren. Voor heroriëntatie kunnen studenten gebruikmaken van de diensten van Route 35, een regionaal trajectbureau. Zij hebben een eigen administratie waaruit meetbaar is dat er gemiddeld 500 studenten per schooljaar gebruikmaken van deze diensten. Van deze 500 studenten blijft 90% na een oriëntatietraject binnen het onderwijs. Voor de borging van de maatregel nemen we de diensten van Route 35 en daarmee de organisatie van de voorzieningen mee in de doorontwikkeling van STAP 013.</p> <p>Voor de schooljaren 2019-2020 en 2020-2021 was het startersresultaat van Onderwijsgroep Tilburg hoger dan de landelijke norm, op alle niveaus. Voor schooljaar 2021-2022 ligt het startersresultaat net onder de norm van de landelijke indicator. In de cijfers kunnen we zien welk niveau en welke opleiding minder scoort. Dat is vanaf nu een aandachtspunt voor de betreffende schooldirecteuren. En het is mogelijk een aandachtspunt om mee te nemen bij het maken van plannen binnen de nieuwe convenantperiode van de kwaliteitsagenda.</p> <p><b>Merkbare effecten</b> Van de 500 studenten die gebruikmaakten van 'Oriënteren en switchen' blijft 90% na een oriëntatietraject binnen het onderwijs.</p> <p><b>Verduurzaming</b> Er zijn steeds meer mogelijkheden van oriëntatie- en switchtrajecten binnen de eigen school.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat																				
<p><b>3b) Pre-mbo-trajecten</b></p>	<p>Vastleggen in beleid van de organisatie en aanbod is verder verbreed naar alle opleidingsprofielen (niveau 1 en 2).</p>	<p>Het beoogde doel is behaald en we kunnen meerdere resultaten vermelden.</p> <p>We maakten duurzame afspraken met de samenwerkingspartners en legden afspraken vast over de doorstroom vanuit het pre-mbo-traject naar de niveau 1-opleidingen. Er is doorstroom mogelijk naar alle aangeboden opleidingsprofielen binnen niveau 1. Vanuit niveau 1 kunnen studenten doorstromen naar niveau 2. De afspraken worden in schooljaar 2022-2023 vastgelegd in een duurzame samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast borgen we afspraken in de (onderwijslogistieke)processen van het Entreecollege.</p> <p>In 2021-2022 evalueerden we op verschillende niveaus en voerden we verbeteringen in de trajecten en in de samenwerking door. Heel concreet betreft dit bijvoorbeeld afspraken over de doorstroommogelijkheden vanuit het pre-mbo-traject naar het Entree-onderwijs op de thuishoofschool of het Entreecollege Tilburg.</p> <p>Met ingang van schooljaar 2022-2023 wordt naast het studiesucces op niveau 1 ook het vervolgsucces op niveau 2 gevolgd en vastgelegd.</p> <p>De instroom- en doorstroomresultaten zijn als volgt:</p> <p><b>Instroom 2021 - 2022</b></p> <table border="1" data-bbox="887 1054 1843 1342"> <thead> <tr> <th></th> <th>Voortraject op Praktijkcollege</th> <th>Diplomatraject op Praktijkcollege</th> <th>Voortraject vso-parcours op Entree</th> <th>Diplomatraject vso-parcours</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingeschreven leerlingen</td> <td>18</td> <td>22</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Met diploma afgerond</td> <td></td> <td>19</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Positief advies doorstroom naar Entree regulier</td> <td>6</td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Voortraject op Praktijkcollege	Diplomatraject op Praktijkcollege	Voortraject vso-parcours op Entree	Diplomatraject vso-parcours	Ingeschreven leerlingen	18	22	7	4	Met diploma afgerond		19		1	Positief advies doorstroom naar Entree regulier	6		4		
	Voortraject op Praktijkcollege	Diplomatraject op Praktijkcollege	Voortraject vso-parcours op Entree	Diplomatraject vso-parcours																			
Ingeschreven leerlingen	18	22	7	4																			
Met diploma afgerond		19		1																			
Positief advies doorstroom naar Entree regulier	6		4																				

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten				Afwijkingen op beloofd resultaat
		Positief advies doorstroom naar Entree op thuishoofschool	11			
		Negatief advies	1		3	3
		<b>Doorstroom na Entreediploma 2022</b>				
			Entreetraject op Praktijkcollege	Praktijkschoolleerlingen in regulier Entreetraject	Entreetraject op parcours	
		Mbo niveau 2	16		4	
		Arbeidsmarkt	2	1		
		Verlenging Entreetraject			2	
		Overig	1: stroomt in 2023-2024 door naar niveau 2			
		<p><i>Het hoofddoel voor de pre-mbo-trajecten voor pro en vso luidt als volgt: "Aan het eind van de looptijd van de kwaliteitsagenda is naast het realiseren van samenwerkingsconstructies ook geleerd wat de werkzame elementen zijn. De instelling is in staat om bij nieuwe voortkomende vragen in de toekomst snel en vanuit een initieel aanbod te kunnen participeren. Leerlingen die voldoen aan de vastgestelde criteria kunnen vanuit het pro en vso niveau 1 of 2 afronden, zodat ze meer kansen op de arbeidsmarkt hebben."</i></p>				
		<p><b>Merkbare effecten en verduurzaming</b></p> <p>Er is geleerd van de samenwerkingen met het Praktijkcollege en het vso. Hierdoor zetten we in schooljaar 2022-2023 in korte tijd een samenwerking met twee nieuwe partijen, VSO OC Leijpark en Track013, op. De voorttrajecten voor deze scholen gaan begin 2023 van start. Zo krijgen nog meer kwetsbare jongeren in regio Tilburg de kans om door te stromen naar niveau 1</p>				

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>en verder. Zij krijgen zo een betere positie op de arbeidsmarkt.</p> <p>De samenwerking met Track013 zorgt ervoor dat, naast een betere doorstroming naar niveau 1 en verder, er minder vsv is. Door eerder genoemde duurzame afspraken en borging van afspraken binnen Entreecollege Tilburg is het mogelijk gebleken om deze twee nieuwe voortrajecten te starten na een korte, gezamenlijke voorbereidingstijd.</p>	
<b>Speerpunt 4: Uitstekende leraren</b>			
<p><b>4a) Het opleiden van leraren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal stagiair(e)s dat jaarlijks wordt opgeleid in de opleidingsschool bedraagt minimaal 80.</li> <li>• Van de afgestudeerde stagiair(e)s kiest +15%, indien er vacatures zijn, voor een dienstverband bij ROC Tilburg, ten opzichte van de nulmeting.</li> <li>• De stagiair(e)s waarderen de overalkwaliteit van de opleidingsschool met een 7.</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal stagiair(e)s in schooljaar 2020- 2021 bedroeg 112 op peildatum 10-1-2021.</li> <li>• Het aantal stagiair(e)s in schooljaar 2021- 2022 bedroeg 97 op peildatum 17-11-2021. Dit betreft stagiair(e)s van één van de bachelor-lerarenopleidingen van Fontys en andere hogescholen.</li> <li>• De nulmeting is uitgevoerd op 1-10-2020. 72% van de studenten die hun opleiding afronden in vorig schooljaar stroomde in als docent. Dit percentage is al verrassend hoog; het nastreven van een hoger resultaat achten we niet nodig. Enige frictie en uitval is altijd aan de orde.</li> <li>• Voor het resultaat 2022 onderzochten we de vervolgloopbaan van 8 afgestudeerde vierdejaars en 5 afgestudeerde kopstudenten. Van deze 13 personen sloot 100% aansluitend een dienstverband met ROC Tilburg. Opvallende trend is dat steeds meer niet-afgestudeerden in dienst worden genomen: 8 derdejaars, 3 tweedejaars en zelfs 1 eerstejaarsstudent. In totaal betrof het 25 stagiair€s uit Opleidingsschool 013 dat een dienstverband aanvaardde bij Onderwijsgroep Tilburg met ingang van schooljaar.</li> </ul> <p>Stagiair(e)s waarderen de overall kwaliteit voor het werkplekleren in de opleidingsschool met een 7.5.</p> <p>De meting werd uitgevoerd door een kwaliteitszorgmedewerker van de afdeling Advies Beleid</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal 5 stagiair(e)s per jaar kiezen hun onderzoeksthema uit de onderzoeksagenda van ROC Tilburg.</li> <li>• De bekwaamheid van medewerkers in de opleidingsschool, uitgedrukt in percentages geschoolde schoolopleiders, bedraagt 90% (nulmeting 70%). Voor de werkplekbegeleiders ligt het percentage op +40% ten opzichte van de nulmeting van 20%.</li> </ul>	<p>Onderwijs en vond plaats in april 2021.</p> <p>Het totaal aantal afstudeerders dat deelnam aan de onderzoeksgroep in schooljaar 2021-2022 bedroeg 8. Van deze 8 afstudeerders kozen er 3'thema's uit de onderzoeksagenda van Onderwijsgroep Tilburg op de onderdelen onderwijskwaliteit, vergroten van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit.</p> <p>Schoolopleiders: dit resultaat is bereikt; 95% van de schoolopleiders is opgeleid. (N= 13)</p> <p>Werkplekbegeleiders: dit resultaat is bereikt.</p> <p>Eind 2021 volgden 38 van de 90 medewerkers de training voor werkplekbegeleiders = 42%. (N=90). De trend in 2022 is positief.</p>	
<p><b>4b) Het begeleiden van startende leraren en professionalisering</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitval van startende docenten nam af met 10% in 2020, ten opzichte van de nulmeting.</li> <li>• Tevredenheid over de kwaliteit van het inwerkprogramma steeg met 1.5 punt ten opzichte van de nulmeting.</li> <li>• Verbinding van het inductietraject met het reguliere professionalise-</li> </ul>	<p>Het instrumentarium om uitval te meten in het HRM-systeem is nog in ontwikkeling. Definities van (reductie van) uitval ten gevolge van verbeterde inductie en data-analyse moeten nog worden uitgevoerd.</p> <p>De tevredenheid, gemeten in maart 2022, bedroeg 7.5. De nulmeting van 2019 gaf een van resultaat 6.2 op tevredenheid. Stijgen met 1.5 punt betekende dus een streven van 7.7 op tevredenheid. Met een score van 7.5 komen we heel dicht bij het door ons gewenste resultaat.</p> <p>De meting van deelname starters aan professionalisering laat zien dat 88% deelneemt aan reguliere professionaliseringsactiviteiten. De conclusie is dat starters ook na hun</p>	



Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>ringsprogramma is toegenomen. Dit blijkt uit deelname van starters aan professionaliseringsactiviteiten: 40% van de starters neemt deel aan minstens één activiteit uit het reguliere professionaliseringsaanbod.</p>	<p>inductieperiode in ruimte mate blijven deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten en ze hun eigen ontwikkeling ter hand nemen.</p>	
<p><b>4c) Krachtige teams</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In vijf opleidingsteams is het pad geformuleerd van huidige naar gewenste situatie. In deze vijf opleidingsteams zijn aantoonbare stappen gezet om de gewenste situatie te bereiken. Dat wil zeggen: er zijn hybride docentschappen gecreëerd, zij-instromers verrijkten het team of docenten stapten over naar het bedrijfsleven.</li> <li>Studenten binnen deze opleidingsteams ervaren dat de actualiteit van het onderwijs toenam; in de Job-enquête streven wij naar een verbetering op 'aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt' voor de opleidingen die deelnemen aan deze</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>Zes scholen/opleidingsteams werkten planmatig aan het werven en inzetten van hybride docenten en zij-instromers. Het betreft de teams Mechatronica, Werktuigbouw, Metaaltechniek, Bouw- en Installatieonderhoud, Uiterlijke verzorging, Evenementenorganisatie, Zorg en Welzijn, ICT en Mediatechnologie.</p> <p>Schooldirecteuren en HR-adviseurs namen de uitvoering van deze maatregel ter hand. Zij verbinden dit met hun activiteiten gericht op de Strategische Personeelsontwikkeling (SPO). Zij-instromers verrijkten de opleidingsteams: 34 docenten en instructeurs in 2021. Datzelfde geldt voor hybride docenten. Hierdoor maakten we kennisuitwisseling met het werkveld mogelijk.</p> <p>De vragen zoals nu gesteld in de Job-enquête van 2022, zijn niet (voldoende) te herleiden als effect van het inzetten van hybride docenten.</p> <p>De overall stijging is 0.1 punt, maar vertelt ons te weinig over het effect bij de vijf opleidingen.</p> <p>Om hier een duidelijk en onderbouwd antwoord op te krijgen kunnen we in het vervolg, met studenten van deze scholen, een gericht panelgesprek voeren.</p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>maatregel. In vijf opleidingsteams is het pad geformuleerd van huidige naar gewenste situatie.</p>	<p><b>Merkbare effecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal stagiair(e)s nam toe</li> <li>• Het aantal afgestudeerden dat een baan vindt binnen ROC Tilburg nam toe</li> <li>• De kwaliteit van de opleidingsschool nam toe</li> <li>• De bekwaamheid van medewerkers en werkplekbegeleiders nam toe</li> <li>• De uitval van stratende leraren nam af</li> <li>• Er zijn meer hybride docenten</li> </ul> <p><b>Verduurzaming</b></p> <p>Vanaf juni 2023 is deze maatregel geborgd binnen de afdeling HRM en IT.</p>	
<p><b>4d) Onderwijs &amp; Technologie (deel 2)</b></p>	<p>a. In alle verbeterplannen en kwaliteitsagenda's namen we een ICT-vaardigheidsparagraaf op.</p>	<p>Alle scholen maken ICT-ontwikkelingen door. Het tempo waarin is mede-afhankelijk van het type opleiding en de urgentie. Deelname aan KIT/PIT (interactieve technologieën) en beroepsgerichte programma's en technologieën vinden met name plaats bij de scholen voor ICT en Mediatechnologie en de 'Techniekscholen'. Ook de implementatie van technologische ontwikkelingen uit het beroepenveld is gaande in de opleidingen voor Zorg en Welzijn. Bij Kunst, Cultuur en Media is opgenomen dat alle docenten de vaardigheden moeten hebben met betrekking tot EduArte.</p> <p>Bij de economische en administratieve scholen staat in de ambitie: technologisering en digitalisering van het onderwijs.</p> <p>Landelijk was er een werkgroep 'Doorpakken op digitalisering (DoD)' die per 1 mei 2023 opgaat in MBO digitaal (Digitaliseringsimpuls Onderwijs).</p> <p>De resultaten van deze werkgroep zijn gebundeld in het katern 'Doorpakkers', die is uitgereikt aan CvB en de i-coaches.</p> <p>Door de werkgroep zijn verschillende artikelen en tools gepresenteerd die motiveren en stimuleren door te pakken op digitaliseren.</p> <p><i>(Voorbeeld: het kookboek, waarin vele succesvolle voorbeelden staan vermeld)</i></p>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat																											
	<p>b. Inventarisatielijst opnieuw uitzetten: september 2021. Vlootshouw opnieuw doen.</p> <p>c. 90% van de OP-medewerkers beheerst de vaardigheden op 1.0-niveau. 15% daarvan op 2.0-niveau. 7% daarvan op 3.0-niveau.</p>	<p>Einde schooljaar 2021-2022 is de landelijke monitor 'Leren en Lesgeven met ICT MBO' van het <i>iXperium Centre of Expertise</i> (iXperium) afgenomen en zijn de resultaten per school uitgewerkt. (Respons van Onderwijsgroep Tilburg = 55%, hoogste score landelijk!)</p> <p>De monitor is afgenomen en op een aantal scholen al volop geanalyseerd en besproken met de directeur en het kernteam. De i-coach kreeg hierin een belangrijke rol.</p> <p>Uit een rondgang langs de verschillende scholen blijkt een groot aantal medewerkers de basisvaardigheden ICT (1.0), gericht op de applicaties en ELO's die in gebruik zijn bij de beroepsopleidingen, te bezitten.</p> <p>Een deel van de medewerkers, vaak &lt;45 jaar, functioneert op een vaardiger niveau (2.0). Een enkeling binnen de scholen, naast de i coach, functioneert als expert of key user en kan gezien worden als medewerker 3.0.</p> <p>Resultaten van de landelijke monitor 'Leren en Lesgeven met ICT MBO'</p> <table border="1" data-bbox="887 903 1843 1350"> <thead> <tr> <th></th> <th>Onderwijsgroep Tilburg</th> <th>Mbo landelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>gebruik van ICT om te differentiëren</td> <td>49%</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>ontwerpen van blended leren</td> <td>28%</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>ICT-geletterdheid van studenten</td> <td>23%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>ICT-ontwikkeling in de beroepspraktijk</td> <td>24%</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>activerend leren met ICT</td> <td>54%</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>vernieuwend ICT toepassen in het onderwijs, zoals VR/AR</td> <td>30%</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>gebruik van data en learning analytics</td> <td>13%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>gebruik van ICT voor meer eigenaarschap bij studenten</td> <td>29%</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table>		Onderwijsgroep Tilburg	Mbo landelijk	gebruik van ICT om te differentiëren	49%	46%	ontwerpen van blended leren	28%	34%	ICT-geletterdheid van studenten	23%	22%	ICT-ontwikkeling in de beroepspraktijk	24%	29%	activerend leren met ICT	54%	49%	vernieuwend ICT toepassen in het onderwijs, zoals VR/AR	30%	24%	gebruik van data en learning analytics	13%	14%	gebruik van ICT voor meer eigenaarschap bij studenten	29%	31%	
	Onderwijsgroep Tilburg	Mbo landelijk																												
gebruik van ICT om te differentiëren	49%	46%																												
ontwerpen van blended leren	28%	34%																												
ICT-geletterdheid van studenten	23%	22%																												
ICT-ontwikkeling in de beroepspraktijk	24%	29%																												
activerend leren met ICT	54%	49%																												
vernieuwend ICT toepassen in het onderwijs, zoals VR/AR	30%	24%																												
gebruik van data en learning analytics	13%	14%																												
gebruik van ICT voor meer eigenaarschap bij studenten	29%	31%																												

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat									
	<p>d. Scholingsplan updaten en bijstellen. Individueel: Office en DLL. In samenwerking met meerdere ROC's komen tot een MOOC met betrekking tot basisvaardigheden.</p> <p><i>MOOC = Een massive open online course (MOOC) is een cursus, ingericht op massale deelname, waarbij het cursusmateriaal wordt verspreid over het web en de deelnemers dus niet aan een locatie gebonden zijn.</i></p> <p><i>DDL = digitale leer-en lesgeef module.</i></p> <p>ICT-team-breed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiëren met ICT</li> <li>• Klassenmanagement en de rol van ICT</li> </ul>	<table border="1" data-bbox="884 343 1848 518"> <tr> <td>ethische vraagstukken rond gebruik van ICT in het onderwijs</td> <td>12%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>anders</td> <td>4%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>geen enkel thema gericht op onderwijs en ICT</td> <td>9%</td> <td>9%</td> </tr> </table> <p><b>Samenvattend: het doel is behaald.</b></p> <p>Voortschrijdend inzicht zorgde ervoor dat er geen apart scholingsplan komt. Het thema wordt nu geïntegreerd in personeelsbeleid door middel van de omschrijving 'medewerker 3.0'. ICT-vaardigheden is regelmatig onderdeel van verantwoordingsgesprekken.</p> <p>In plaatst van MOOC heeft Onderwijsgroep Tilburg een samenwerkingsverband met online leerplatform en opleider SkillsTown. Deze is ingebed in de portal Onderwijsgroep Tilburg als 'OGT-academie 3.0'.</p> <p>Iedere medewerker kan via deze portal gebruikmaken van de aangeboden trainingen. Onderwijsgroep Tilburg kan zelf ook trainingen toevoegen, zoals gebeurd is met bijvoorbeeld de basistrainingen EduArte en en PIT onder de kop 'Essentials – Onderwijsgroep Tilburg'.</p> <p>Op een groot aantal scholen wordt gebruikgemaakt van de module DLL en studiewijzers in EduArte.</p> <p>Alle scholen kozen voor het werken in de digitale werkomgeving van Teams, vanuit de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de coronapandemie.</p> <p>Nieuwe medewerkers krijgen een zogenoemd leeratelier starters digitaal lesgeven. Zij worden in dit leeratelier de weg gewezen in alle digitale omgevingen die in gebruik zijn bij Onderwijsgroep Tilburg. Ook maken zij kennis met de mogelijkheden binnen Office 365, EduArte en de Onderwijsgroep Tilburg-academie.</p>	ethische vraagstukken rond gebruik van ICT in het onderwijs	12%	14%	anders	4%	4%	geen enkel thema gericht op onderwijs en ICT	9%	9%	
ethische vraagstukken rond gebruik van ICT in het onderwijs	12%	14%										
anders	4%	4%										
geen enkel thema gericht op onderwijs en ICT	9%	9%										

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activerende werkvormen met behulp van ICT</li> <li>• Samenwerken binnen Office365</li> <li>• Gebruik van DDL binnen EduArte</li> </ul>	<p><b>Merkbare effecten</b></p> <p>De resultaten van de landelijk monitor. Er wordt meer ICT toegepast in het onderwijs. Iedere school heeft een digitale werkomgeving.</p> <p><b>Verduurzaming</b></p> <p>ICT-vaardigheden zijn geïntegreerd in het personeelsbeleid door middel van de omschrijving 'medewerker 3.0'.</p>	
<b>Speerpunt 5: Duurzaam Verbeteren</b>			
<b>Duurzaam Verbeteren</b>	<p>In 2022 is duurzaam verbeteren structureel ingebed in de scholen; alle medewerkers zijn verbeteraar en ambassadeur.</p>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholen investeren continu in duurzaam verbeteren en kwaliteitscultuur: op steeds meer scholen is er aandacht voor het doorlopen van de gehele PDCA-cyclus.</li> <li>• Binnen elke school en/of afdeling zijn lean-leiders, Green Belts en/of Yellow Belts aanwezig.</li> <li>• Het werken met de A3 is gemeengoed binnen Onderwijsgroep Tilburg. Ook andere lean-instrumenten worden ingezet. De ontwikkelde handreiking biedt overzicht van passend instrumentarium waar teams zelfstandig gebruik van kunnen maken.</li> </ul>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>Duurzaam verbeteren in het onderwijsprogramma; in 2022 is 75% van onze studenten lean-ambassadeur.</p> <p>Studenten betrekken bij het verbeteren van het onderwijs; in 2022 verbeteren al onze studenten en docenten dagelijks het onderwijs volgens de PDCA-cyclus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borging van kennis, kunde en ondersteuning voor teams in de staande organisatie bij afdeling Onderwijs.</li> <li>• Er is een centraal professionaliseringsaanbod: leergemeenschap Duurzaam Verbeteren, een jaarlijks evenement en leeratelier binnen Opleidingsschool 013.</li> <li>• Onderzoek met HRM naar het toekomstig aanbod van professionalisering.</li> </ul> <p>Dit resultaat is deels bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In beleidsmatige documenten en kaders Onderwijsgroep Tilburg ligt vast dat elke student kennismaakt met lean.</li> <li>• De lesmethode ‘Lean for work lean for life’ (toolbox) zet 30% van de scholen in. Verbetercoaches bieden daarbij inhoudelijke ondersteuning.</li> <li>• Het keuzedeel Lean en Creatief biedt 40% van de scholen aan.</li> <li>• Lean-coaches helpen scholen in het vinden van de juiste vorm en plek in curriculum, zoals BPV, LOB en excellentie.</li> <li>• Oriëntatie met examinering naar de mogelijkheden van een gezamenlijk Onderwijsgroep Tilburg-aanbod keuzedeel Lean en Creatief.</li> <li>• Verkenning van een excellentieprogramma Onderwijsgroep Tilburg-breed op het gebied van lean.</li> </ul> <p>Verklaring: er gebeurt ook veel impliciet op scholen dat niet meteen de stempel ‘lean’ heeft, maar wél ‘lean’ is. (bij Sport en Bewegen wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van tekeningen op de vloer en foto’s waar materialen moeten worden teruggeplaats. Toch bestempelen zij dit zelf niet als lean.)</p> <p>De toolkit spreekt niet elke school aan; hierop anticiperen we nu door andere middelen in te zetten.</p> <p>Dit resultaat is bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle scholen meten de tevredenheid van de studenten op alle aspecten van het onderwijs. Hierbij gebruiken zij werkvormen uit de ontwikkelde toolbox voor deelnemersraadplegingen.</li> </ul>	

Maatregel	Doelen 2022	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal decentrale studentenraden is sterk gegroeid: 68% van de scholen heeft een raad.</li> <li>• Een centrale Onderwijsgroep Tilburg-werkgroep buigt zich over het thema.</li> </ul> <p><b>Merkbare effecten</b> Duurzaam verbeteren is onderdeel van de normale manier van werken binnen Onderwijsgroep Tilburg en is in de Onderwijsgroep Tilburg-activiteitenplanning opgenomen. We werken vanuit analyses.</p> <p><b>Verduurzaming</b> Kennis, kunde en ondersteuning voor teams is in de staande organisatie bij afdeling Onderwijs geborgd.</p>	

# Jaarrekening



Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

		31-12-2022	31-12-2021
<b>1 Activa</b>			
<b>1.1 Vaste activa</b>			
1.1.1 Immateriële vaste activa	1.	-	-
1.1.2 Materiële vaste activa	2.	44.786.242	45.037.238
1.1.3 Financiële vaste activa	3.	99.855	99.855
<b>Totaal 1.1 Vaste activa</b>		<b>44.886.097</b>	<b>45.137.093</b>
<b>1.2 Vlottende activa</b>			
1.2.2 Vorderingen	4.	2.919.862	2.544.415
1.2.4 Liquide middelen	5.	25.357.995	26.721.360
<b>Totaal 1.2 Vlottende activa</b>		<b>28.277.857</b>	<b>29.265.775</b>
<b>Totaal 1 Activa</b>		<b>73.163.954</b>	<b>74.402.868</b>
<b>2 Passiva</b>		<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
2.1 Eigen vermogen	6.	44.238.722	45.290.262
2.2 Voorzieningen	7.	7.236.321	8.457.414
2.4 Kortlopende schulden	8.	21.688.911	20.655.192
<b>Totaal 2 Passiva</b>		<b>73.163.954</b>	<b>74.402.868</b>

## Staat van baten en lasten 2022

		2022	Begroting	2021
<b>3 Baten</b>				
3.1 Rijksbijdragen	9.	114.084.093	105.303.456	109.759.331
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	10.	2.016.322	1.788.270	1.285.021
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden	11.	2.016.066	1.835.000	2.505.878
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	12.	2.194.563	2.243.800	2.162.382
3.5 Overige baten	13.	3.441.636	2.376.249	2.771.381
<b>Totaal 3 Baten</b>		<b>123.752.680</b>	<b>113.546.775</b>	<b>118.483.993</b>
<b>4 Lasten</b>				
4.1 Personeelslasten	14.	99.357.360	93.091.446	91.914.320
4.2 Afschrijvingen	15.	4.020.067	4.042.000	4.191.214
4.3 Huisvestingslasten	16.	9.350.692	8.881.500	8.576.661
4.4 Overige lasten	17.	12.172.410	11.371.947	10.512.175
<b>Totaal 4 Lasten</b>		<b>124.900.529</b>	<b>117.386.893</b>	<b>115.194.370</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>-1.147.848</b>	<b>-3.840.118</b>	<b>3.289.623</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	18.	<b>67.061</b>	<b>-10.000</b>	<b>-64.680</b>
<b>Resultaat</b>		<b>-1.080.787</b>	<b>-3.850.118</b>	<b>3.224.942</b>

**Verklaring van de verschillen tussen de realisatie 2022 en de realisatie 2021:**

- *Er zijn meer rijksbijdragen door de toename van de lumpsum vergoeding BVE en de subsidie kwaliteitsafspraken.*
- *De toename van de overheidsbijdragen/subsidies overige overheden wordt verklaard door de hogere gemeentesubsidie Laaggeletterdheid na Covid-19 en de intensivering van het project Kennispact.*
- *De overige baten zijn toegenomen doordat de bijdrage 2021 van de gemeente Tilburg voor de tijdelijke gymvoorziening van het VO in 2022 zijn ontvangen, net als de reguliere ontvangst van 2022. Verder zijn er na Covid-19 weer bijdrages gevraagd voor activiteiten.*
- *De personeelslasten zijn hoger door het aannemen van extra onderwijzend personeel.*
- *Er zijn meer huisvestingslasten door de toename van het elektriciteitsverbruik na Covid-19 en de huur van de nieuwe onderwijslocatie De Loft (Ringbaan-Oost in Tilburg). Daarnaast zijn de kosten voor beveiliging en onderhoud toegenomen omdat alle locaties weer geheel open zijn na Covid-19.*
- *De stijging van de overige lasten wordt veroorzaakt door de toename van (praktijk) lesmateriaal, leerlingactiviteiten en diplomeringen na de Covid-19 jaren. Daarnaast zijn de licentiekosten toegenomen. In plaats van een vrijval is er in 2022 een dotatie gedaan aan de voorziening debiteuren, omdat de leerlingdebiteuren toegenomen zijn per balansdatum.*
- *De toename van de financiële baten en lasten wordt verklaard doordat er per het derde kwartaal 2022 weer rente wordt toegekend.*

**Kasstroomoverzicht 2022**

		<b>2022</b>		<b>2021</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		-1.147.849		3.289.623
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	15.	3.965.978		4.147.649
Mutaties voorzieningen	7.	-1.221.093		664.153
		<u>2.744.885</u>		<u>4.811.802</u>
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorderingen	4.	-375.447		1.442.832
Schulden	8.	1.033.719		-657.686
		<u>658.272</u>		<u>785.146</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.255.308		8.886.572
Ontvangen interest	18.	96.274		14
Betaalde interest	18.	-29.213		38.547
		<u>67.061</u>		<u>38.561</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>2.322.369</b>		<b>8.925.133</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings immateriële vaste activa		-		-
Investerings materiële vaste activa	2.	-3.685.733		-3.039.738
Desinvesterings immateriële vaste activa		-		-
Desinvesterings materiële vaste activa	2.	-		33.790
Mutatie overige financiële vaste activa	3.	-		-30.000
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.685.733</b>		<b>-3.035.948</b>

Kasstroomoverzicht 2022

	2022	2021
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-
Mutatie eigen vermogen	-	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-	-
Overige balansmutaties	-	-
<b>Afname/(toename) geldmiddelen</b> 5.	<b>-1.363.364</b>	<b>5.889.185</b>
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>		
Stand per 1 januari	26.721.360	20.832.175
Afname/(toename) liquide middelen	-1.363.364	5.889.185
Stand per 31 december	25.357.996	26.721.360

# Grondslagen voor de jaarrekening

## 1. Algemene toelichting

### 1.1 Activiteiten

Onderwijsgroep Tilburg is ambitieus en onderscheidt zich door het in de regio in stand houden en functioneren van een doorlopend en aansluitend aanbod van voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in alle sectoren en leerwegen vanaf de lagere school tot aan het hoger beroepsonderwijs. Onderwijsgroep Tilburg biedt haar onderwijsinstellingen professionele en efficiënte ondersteuning en zorgt voor het bundelen en benutten van de beschikbare kennis en ervaring voor de eigen onderwijsinstellingen en voor partners in de regio Tilburg.

### 1.2 Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling. Hierbij is geen sprake van materiële onzekerheid.

### 1.3 Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Onderwijsgroep Tilburg is feitelijk gevestigd op Stappegoorweg 183, 5022 DD te Tilburg en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel in het handelsregister onder nummer 41097408.

### 1.4 Groepsverhoudingen

Er is geen sprake van een groepsverhouding tussen Onderwijsgroep Tilburg en andere rechtspersonen rekening houdend met de feitelijke situatie waarbij het geheel van omstandigheden en contractuele relaties in aanmerking is genomen.

### 1.5 Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, vormt de leiding van Onderwijsgroep Tilburg zich een oordeel over onderwerpen in de jaarrekening en maakt schattingen die essentieel zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien inzicht vereist is (art. 2:362 lid 1 BW), zijn deze oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, opgenomen in de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### 1.6 Consolidatie

Stichting Onderwijsgroep Tilburg werkt samen met andere rechtspersonen. Er is echter geen sprake van een organisatorische en economische verbondenheid, financieel meerderheidsbelang, beslissende invloed of een centrale leiding met deze rechtspersonen. Consolidatie is niet aan de orde.

### 1.7 Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### Reeshof College

Het Reeshof College is een locatie gebonden samenwerking tussen de besturen van Onderwijsgroep Tilburg en Stichting Openbaar Vorgezet Onderwijs Tilburg (afgekort SOVOT). Het Reeshof College biedt onderwijs aan voor alle niveaus van het vmbo (basisberoepsgericht, kaderberoepsgericht, theoretisch en gemengd theoretisch). Onderwijsgroep Tilburg verzorgt de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg. SOVOT verzorgt de gemengde en theoretische leerweg. Door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten gebruik makend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben, zijn de baten en lasten van het Reeshof College proportioneel verwerkt.

### MindLabs

MindLabs is het centrum voor innovatieve technologie waar onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven samenkomen. De vereniging MindLabs is op 1 april 2019 opgericht door Fontys Hogescholen, ROC Tilburg (Onderwijsgroep Tilburg), Tilburg University, Provincie Noord-Brabant, Gemeente Tilburg en de Persgroep (het huidige DPG Media). Als lid van de vereniging bestaat de financiële bijdrage van Onderwijsgroep Tilburg uit jaarlijkse contributie. Van de contributiegelden worden de doelstellingen van de vereniging uitgevoerd. Het doel van de groeiende vereniging is om te bouwen aan samenwerkingsverbanden rondom innovatie thema's.

### 1.8 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. Investerings (en desinvesteringen) in materiële vaste activa zijn opgenomen onder kasstroom uit investeringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. Onderwijsgroep Tilburg kent geen financieringstransacties waarbij instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt.

### 1.9 Beleidsregels toepassing WNT

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

### 1.10 Overige

Alle bedragen worden in hele Euro's weergegeven.

## 2. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### 2.1 Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek (Titel 9 Boek 2 BW) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en richtlijnen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de herkomst.

### 2.2 Vergelijking met het voorgaand jaar

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

### 2.3 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. De kosten van computersoftware inclusief alle direct toe te rekenen kosten om de software geschikt te maken voor gebruik worden tegen kostprijs geactiveerd. De afschrijvingstermijn bedraagt 5 jaar. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode, waarbij wordt uitgegaan van een restwaarde van nihil.

## 2.4 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, verminderd met de lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

De jaarlijkse afschrijving zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Onderwijsgroep Tilburg hanteert geen grens per activum voor het activeren van investeringen. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. Gerealiseerde verbouwingen worden in gebruik genomen aan het eind van het kalenderjaar waarin de verbouwing is afgerond. Op terreinen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Subsidies op investeringen worden als vooruit ontvangen bedrag opgenomen onder de overlopende passiva. Jaarlijks valt een deel van de schuld vrij die ten gunste van het resultaat komt. Deze bate wordt dan in mindering gebracht op de afschrijvingslasten.

Voor toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Bij verkoop is de waardering gelijk aan de (verwachte) opbrengstwaarde.

De gehanteerde afschrijvingstermijn per activatype zien er als volgt uit:

Gebouwen	40 jaar
Verbouwingen	15 jaar *
Kantoorinventaris	15 jaar
Onderwijsinventaris	15 jaar
Automatisering ICT	4 of 6 jaar

*\* Bij verbouwingen van huurgebouwen wordt afgeschreven over dezelfde periode als de huurovereenkomst. Als de huurovereenkomst wijzigt dan wordt de afschrijving hierop aangepast.*

## 2.5 Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen overige financiële vaste activa worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze overige financiële vaste activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

## 2.6 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Onderwijsgroep Tilburg beoordeelt op balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. 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. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

## 2.7 Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.



## 2.8 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kasmiddelen, banktegoeden en schatkistbankieren. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## 2.9 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Mutaties op het eigen vermogen vinden plaats middels resultaatsbestemming tenzij zich stelselwijzigingen voordoen.

### Algemene reserve

De algemene reserve is niet gesplitst in een publieke en private algemene reserve.

### Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

De volgende bestemmingsreserves zijn gevormd:

- Bestemmingsreserve personeel: De financiering/bekostiging van personele fricties. Bij deze bestemmingsreserve wordt een plafond/bovengrens gehanteerd van circa vier miljoen euro.
- Bestemmingsreserve allocatiebuffer: Mogelijkheid van (voor)financiering in het geval van stijgende deelnemersaantallen.
- Bestemmingsreserve innovatie, onderwijs & ICT: Financiering/bekostiging van innovatie activiteiten op het gebied van onderwijs en ICT.
- Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs: Financiering van inzet van NPO doelstellingen voor de komende jaren.
- Bestemmingsreserve maatwerk: Financiering/bekostiging van maatwerktrajecten.

## 2.10 Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verlichtingen 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 bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wanneer het een verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### Voorziening mobiliteit

De voorziening mobiliteit heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor de groep een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van verwachte (ontslag) uitkeringen en reorganisatiekosten.

### Voorziening duurzame inzetbaarheid

In de cao mbo zijn afspraken gemaakt over regelingen in het kader van duurzame inzetbaarheid. Indien medewerkers deelnemen aan de regeling bouwen zij rechten op om in de toekomst minder te werken waarbij de kosten daarvan deels voor rekening van de medewerker en deels voor rekening van de werkgever zijn. Voor het deel dat voor rekening van de werkgever komt wordt een voorziening opgenomen. De verplichtingen omvatten verplichtingen naar personeelsleden die reeds geopteerd hebben voor gebruikmaking van de regeling, de personeelsleden die onder de bestaande regeling kunnen opteren voor gebruikmaking van de regeling maar dat nog niet hebben gedaan en personeelsleden in de leeftijdscategorie van 52 tot en met 56 jaar met een vast dienstverband die recht opbouwen in de vijf jaar voorafgaand aan de leeftijd van 57 jaar.

### Voorziening gratificatie onderwijsjubileum

De voorziening gratificatie onderwijsjubileum wordt opgenomen tegen de contante waarde voor de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de boekwaarde van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijf kans. Bij het contant maken is 3% als disconteringsvoet gehanteerd.

### Voorziening werkloosheid

De voorziening werkloosheid wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan ex-werknemers die ultimo boekjaar aanspraak maken op een WW dan wel een BW uitkering. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen. Bij het contant maken is 3% als disconteringsvoet gehanteerd.

### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken dekt de resterende salariskosten van medewerkers die ziek zijn geworden in 2020, 2021 of 2022 en waarvan de verwachting is dat zij in de toekomst niet meer aan het arbeidsproces kunnen deelnemen en dus volledig onder het sociale vangnet van de Wet Werk en Inkomen (WIA) zullen gaan vallen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde, omdat de tijdswaarde van geld niet materieel is.

### Voorziening groot onderhoud

Onderwijsgroep Tilburg maakt gebruik van de tijdelijke overgangsregeling van artikel 4 lid 1c RJO door de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen meerjaren onderhoudsplan gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van de gebouwen gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de schoolgebouwen is een voorziening groot onderhoud gevormd om de lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren (10 jaar). De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het geplande onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

#### 2.11 Langlopende schulden

De langlopende schulden betreffen schulden met een verwachte resterende looptijd op de balansdatum van ten minste één jaar. Er zijn geen langlopende schulden.

#### 2.12 Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva zijn opgenomen tegen de nominale waarde en hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

Overige subsidies (niet geoormerkt) worden opgenomen onder de overlopende passiva indien sprake is van voorziene inzet na balansdatum. Als er sprake is van niet voorziene inzet na balansdatum, dan worden deze toegerekend aan het boekjaar waarin ze zijn toegekend.

### Pensioenen

Onderwijsgroep Tilburg heeft een pensioenregeling bij 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 een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. De premiegrondslag bestaat uit het pensioengevend inkomen van de werknemer verminderd met de franchise. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de

op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

### 3. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

#### 3.1 Algemeen

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

#### 3.2 Rijksbijdragen

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

#### 3.3 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

#### 3.4 College-, cursus, les- en examengelden

De college-, cursus, les- en examengelden rekenen we toe aan het (school)jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij gaan we ervan uit dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het school/studiejaar zijn gespreid.

#### 3.5 Baten werk in opdracht van derden

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.

Voor onderhanden projecten waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en projectkosten verwerkt naar rato van de verrichte prestaties volgens de percentage of completion-methode (POC). De rato van de verrichte prestaties is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Indien het resultaat op onderhanden projecten niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden enkel de projectopbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen tot het bedrag van de gemaakte projectkosten die aan de periode worden toegerekend.

Het resultaat is het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten.

Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn kosten die direct op het project betrekking hebben; kosten die aan de projectactiviteiten worden toegerekend en kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend. Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### 3.6 Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, deelnemersbijdragen en overige baten.

#### 3.7 Personeelslasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemer respectievelijk de belastingautoriteit. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

### 3.8 Pensioenlasten

De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

### 3.9 Afschrijvingen op vaste activa

Vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Bij een schattingswijziging van de economische levensduur worden toekomstige afschrijvingen aangepast.

### 3.10 Huisvestings- en overige lasten

Huisvestings- en overige lasten worden verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop zij betrekking hebben.

### 3.11 Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

### 3.12 Segmentatie

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwassenen educatie (BVE) en voortgezet onderwijs (VO). De baten en lasten worden zoveel mogelijk toegedeeld naar het segment waar ze voorkomen en het restant wordt pro rato verdeeld tot ieders deel in de totale rijksbijdragen.

Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans

Vaste activa

1.1.1 Immateriële vaste activa (1)

1.1.1.1 Kosten van onderzoek en ontwikkeling

Stand per 1 januari 2022

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

Mutaties

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

Stand per 31 december 2022

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

*De uitgaven immaterieel vast actief bestaan uit de aankoopprijs van computersoftware inclusief alle direct toe te rekenen uitgaven om de computersoftware geschikt te maken voor gebruik. Dit actief wordt in vijf jaar afgeschreven.*

*Er is rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Er zijn geen kosten voor onderzoek en ontwikkeling geactiveerd. Het afschrijvingspercentage immateriële vaste activa is 20%.*

*De geactiveerde software is geheel afgeschreven, maar wordt nog wel gebruikt. Daarom staat dit op de balans met een boekwaarde van nul.*

Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans

1.1.2 Materiële vaste activa (2)	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Apparatuur inventaris en ICT	1.1.2.5 Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	77.432.985	4.184.932	19.482.634	316.154	101.416.705
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-44.919.782	-	-11.459.685	-	-56.379.467
<b>Boekwaarden</b>	<b>32.513.203</b>	<b>4.184.932</b>	<b>8.022.949</b>	<b>316.154</b>	<b>45.037.238</b>
<b>Correctie stand per 1 januari 2022</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	-	-	-1.996.502	-	-1.996.502
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-	2.025.750	-	2.025.750
<b>Boekwaarden</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>29.248</b>	<b>-</b>	<b>29.248</b>
<b>Stand per 1 januari 2022 Na correctie</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	77.432.985	4.184.932	17.486.132	316.154	99.420.203
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-44.919.782	-	-9.433.935	-	-54.353.717
<b>Boekwaarden</b>	<b>32.513.203</b>	<b>4.184.932</b>	<b>8.052.197</b>	<b>316.154</b>	<b>45.066.486</b>

De correctie op Apparatuur inventaris en ICT betreft het afboeken van geheel afgeschreven ICT apparatuur en het corrigeren van een eerdere desinvestering.

## Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans

1.1.2 Materiële vaste activa	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Apparatuur inventaris en ICT	1.1.2.5 Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	-	-	2.618.119	1.067.614	3.685.733
Ingebruikname gebouwen	900.621	-	-	-900.621	-
Afschrijvingen	-2.177.704	-	-1.788.274	-	-3.965.978
Afschrijvingen herwaarderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-
<b>Saldo</b>	<b>-1.277.083</b>	<b>-</b>	<b>829.845</b>	<b>166.993</b>	<b>-280.245</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	78.333.606	4.184.932	20.104.251	483.147	103.105.936
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-47.097.486	-	-11.222.208	-	-58.319.694
<b>Boekwaarden</b>	<b>31.236.120</b>	<b>4.184.932</b>	<b>8.882.043</b>	<b>483.147</b>	<b>44.786.242</b>

### Actuele waarde gebouwen en terreinen

	WOZ Waarde 31-12-2022	WOZ Waarde 31-12-2021
Kasteeldreef 116	864.000	810.000
Kasteeldreef 122	8.176.000	7.859.000
Prof Gimbrèrelaan 9	2.781.000	2.661.000
Stappegoorweg 183	23.167.000	22.244.000
Stappegoorweg 185	14.669.000	14.203.000
Wandelboslaan 28	9.850.000	9.404.000
Wildstraat 1	1.300.000	1.236.000
	<b>60.807.000</b>	<b>58.417.000</b>

#### Toelichting op de materiële vaste activa

Voor de gebouwen in gebruik bij de scholen voor voortgezet onderwijs komen zowel de OZB heffing als de verzekering voor rekening van de gemeente Tilburg.

Voor de gebouwen van ROC Tilburg gelden de bovenstaande waarden voor de berekening van de verzekeringspremie en de onroerende zaakbelasting.

#### 1.1.3 Financiële vaste activa (3)

	Boekwaarde 01-01-2022	Investerings verstrekte lening	Desinvestering afgeloste lening	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2022
1.1.3.2 Breedband Tilburg B.V.	1.755	-	-	-	1.755
1.1.3.8 Waarborgsom	98.100	-	-	-	98.100
	<b>99.855</b>				<b>99.855</b>

De deelname Breedband Tilburg B.V. betreft het aandeel van Onderwijsgroep Tilburg in Breedband Tilburg B.V. Onderwijsgroep Tilburg heeft 1.755 van de 18.000 aandelen in bezit wat leidt tot een aandeel van 9,75%. De deelneming wordt gewaardeerd tegen kostprijs.

De post Waarborgsom betreft waarborgsommen van drie huurpanden in Tilburg: Sportweg 15, Apennijnenweg 9 en Ringbaan-Oost 8-17.

De huur van de panden aan de Apennijnenweg 9 en Sportweg 15 eindigt respectievelijk 31 mei 2023 en 31 juli 2023.



1.2.2 Vorderingen (4)	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	69.383	190.414
1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten	946.689	683.074
1.2.2.10 Overige vorderingen	113.838	33.519
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	828.166	814.230
1.2.2.15 Overlopende activa overige	1.060.579	875.991
1.2.2.16 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	98.793	52.813
	<b>2.919.862</b>	<b>2.544.415</b>

*De post 1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten neemt toe enerzijds doordat er later gefactureerd is (en veel posten nog niet vervallen zijn) en anderzijds doordat er slechter betaald wordt door de hoge inflatie. De toename van 1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten betreft de aanbetalingen van Prowise schermen en de inrichting van de nieuwbouw MindLabs.*

1.2.4 Liquide middelen (5)	31-12-2022	31-12-2021
<b>De post geldmiddelen in het kasstroom- overzicht is als volgt samengesteld:</b>		
1.2.4.1 Kasmiddelen	1.430	1.516
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	102.951	100.000
1.2.4.3 Rekening courant Schatkistbankieren	25.253.614	26.619.844
<b>Totaal Liquide Middelen</b>	<b>25.357.995</b>	<b>26.721.360</b>

*De liquide middelen staan ter vrije besteding van Onderwijsgroep Tilburg.*

Passiva

2.1 Eigen Vermogen (6)

2.1.1 Algemene reserve

**2.1.2 Bestemmingsreserves Publiek**

Personeel

Allocatiebuffer

Innovatie, onderwijs & ICT

Nationaal Programma Onderwijs

**Totaal bestemmingsreserves Publiek**

**2.1.3 Bestemmingsreserve Privaat**

Maatwerk

**Totaal 2.1 Eigen vermogen**

	Saldo 01-01-2021	Bestemming resultaat 2021	Saldo 31-12-2021	Saldo 01-01-2022	Correctie vorig boekjaar 2022	Bestemming resultaat 2022	Saldo 31-12-2022
2.1.1 Algemene reserve	26.127.460	395.147	26.522.607	26.522.607	29.248	-3.765.788	22.786.066
<b>2.1.2 Bestemmingsreserves Publiek</b>							
Personeel	3.498.639	-	3.498.639	3.498.639	-	-	3.498.639
Allocatiebuffer	5.066.652	-	5.066.652	5.066.652	-	-	5.066.652
Innovatie, onderwijs & ICT	5.719.188	-	5.719.188	5.719.188	-	-	5.719.188
Nationaal Programma Onderwijs	-	2.600.000	2.600.000	2.600.000	-	2.685.000	5.285.000
<b>Totaal bestemmingsreserves Publiek</b>	<b>14.284.478</b>	<b>2.600.000</b>	<b>16.884.478</b>	<b>16.884.478</b>	-	<b>2.685.000</b>	<b>19.569.478</b>
<b>2.1.3 Bestemmingsreserve Privaat</b>							
Maatwerk	1.653.381	229.796	1.883.177	1.883.177	-	-	1.883.177
<b>Totaal 2.1 Eigen vermogen</b>	<b>42.065.319</b>	<b>3.224.943</b>	<b>45.290.261</b>	<b>45.290.262</b>	<b>29.248</b>	<b>-1.080.788</b>	<b>44.238.722</b>

	Saldo 01-01-2022	Mutaties 2022			Saldo 31-12-2022	Onderverdeling saldo 31-12-2022		
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval		< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
<b>2.2 Voorzieningen (7)</b>								
<b>2.2.1 Personele voorzieningen</b>								
2.2.1.1 Voorziening mobiliteit	273.836	-	90.830	15.590	167.416	147.124	20.292	-
2.2.1.2 Voorziening duurzame inzetbaarheid	838.501	513.774	406.300	-	945.975	292.519	358.365	295.091
2.2.1.4 Voorziening grat. onderwijsjub.	948.118	112.190	73.873	-	986.435	136.384	447.750	402.301
2.2.1.5 Voorziening werkloosheid	2.203.382	500.000	373.132	282.494	2.047.756	584.235	1.297.489	166.032
2.2.1.6 Voorziening langdurig zieken	1.032.326	517.630	645.787	148.178	755.991	717.628	38.363	-
	<b>5.296.163</b>	<b>1.643.595</b>	<b>1.589.922</b>	<b>446.263</b>	<b>4.903.573</b>	<b>1.877.890</b>	<b>2.162.259</b>	<b>863.424</b>
<b>2.2.3 Voorziening groot onderhoud</b>	3.161.251	800.000	1.628.502	-	2.332.748	1.039.354	739.662	553.732
<b>Totaal 2.2 Voorzieningen</b>	<b>8.457.414</b>	<b>2.443.595</b>	<b>3.218.424</b>	<b>446.263</b>	<b>7.236.321</b>	<b>2.917.244</b>	<b>2.901.921</b>	<b>1.417.156</b>

2.4 Kortlopende schulden (8)	31-12-2022	31-12-2021
2.4.2 Schulden aan andere deelnemingen	81.482	45.820
2.4.6 Schulden aan gemeenten	207.583	375.987
2.4.8 Crediteuren	2.145.550	2.303.146
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.181.101	3.936.633
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	1.135.252	1.091.283
2.4.11 Werk door derden	501.206	582.420
2.4.12 Overige kortlopende schulden	29.941	43.180
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW	1.669.956	2.347.619
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	2.933	5.866
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	2.057.404	1.314.534
2.4.17 Vakantiegeld en -dagen	5.216.929	4.605.392
2.4.19 Overige overlopende passiva	4.459.574	4.003.312
	<b>21.688.911</b>	<b>20.655.192</b>

*De post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen betreft de loonheffing van december en eindejaarsuitkering die wordt berekend in december maar wordt betaald in januari.*

*De afname van 2.4.14 Vooruit ontvangen subsidie OCW wordt verklaard door de afwikkeling van RIF Transmurale zorg en de intensivering van inzet voor Sterk Techniekonderwijs (STO).*

*De toename van 2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen wordt verklaard doordat het cursusgeld in 2021 tegen 50% werd gefactureerd wegens Covid-19. In 2022 is dit weer teruggedraaid en wordt weer 100% gefactureerd.*

*De toename van 2.4.17 vakantiegeld en -dagen wordt veroorzaakt doordat medewerkers extra werkten en minder verlof opnamen tijdens Covid-19 om bij te springen i.v.m. zieke collega's.*

*In de post 2.4.19 Overige overlopende passiva is in 2022 en 2021 een reservering van € 1.354.000 opgenomen voor nog te besteden kwaliteitsgelden.*

Subsidies OCW

Omschrijving	Datum	Briefnummer	Prestatie uitgevoerd (ja/nee)
<u>G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule</u>			
Opleidingsscholen 21-22	20-09-2022	2022/2/20262414	ja
Opleidingsscholen 22-23	22-11-2022	2022/2/21043843	nee
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VO	16-10-2020	IOP2-31087- VO	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VO	09-06-2021	IOP4-31087- VO	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VO	17-06-2022	IOP4-31087- VO	ja
Extra begeleiding en nazorg MBO 2021 2022 EBEN2100	31-03-2021	EBEN21003	ja
DUS-I Pilot GLTL 21002 8/2021 tem 7/2024	23-11-2021	GLTL21002	nee
DUS-I NMBO22035 Nazorg NBO 2022/2023	28-02-2022	NMBO22035	nee
DUS-I Internationalisering FO IFO220022	26-01-2022	IFO220022	ja
Capaciteitentesten 2021-2023 CAP22-31087	24-03-2022	CAP22-31087	ja
DUS-I Doorstroomprogramma vmbo-mbo DMBO22024	05-07-2022	DMBO22024	nee
DUS-I Doorstroomprogramma vmbo-mbo DMBO22026	05-07-2022	DMBO22026	nee
DUS-I Heterogene brugklassen SHB322007	15-11-2022	SHB322007	nee
DUS-I Expertise deling nieuwkomers SEN22060	28-11-2022	SEN22060	nee
Instructeursbeurs mbo 2021	21-09-2021	2021/2/17127036	ja
Instructeursbeurs mbo 2022	22-08-2022	2022/2/1.000.000.326	nee
Studieverlof 2021	20-08-2021	2021/2/16290222	ja
Studieverlof 2022	22-08-2022	2022/2/19402072	nee
Studieverlof BVE 2021	20-08-2021	2021/2/16290222	ja
Studieverlof BVE 2022	22-08-2022	2022/2/19402072	nee

Subsidies OCW

**Omschrijving**

**Datum**

**Briefnummer**

**Prestatie  
uitgevoerd  
(ja/nee)**

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Zij instroom 2020	21-07-2020	2020/2/1544540	ja
Zij instroom 2020	21-12-2020	2020/2/1731360	ja
Zij-instroom 2021	21-12-2021	2021/2/17492896	nee
Zij-instroom 2021	22-06-2021	2021/2/1866272	nee
Zij-instroom 2021	20-07-2021	2021/2/16177841	nee
Zij-instroom 2021	21-09-2021	2021/2/17127036	nee
Zij-instroom 2021	21-12-2021	2021/2/17487312	nee
Zij-instroom 2022	22-02-2022	2022/2/1.000.000.159	nee
Zij-instroom 2022	22-03-2022	2022/2/1.000.000.174	nee
Zij-instroom 2022	20-07-2022	2022/2/1.000.000.281	nee
Zij-instroom 2022	22-11-2022	2022/2/1.000.000.466	nee
Zij-instroom 2022	20-12-2022	2022/2/1.000.000.799	nee

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2021	Totale subsidiabele kosten t/m 2021	Saldo 01-01-2022	Ontvangen in 2022	Subsidiabele kosten in 2022	Te verrekenen per 31-12-2022
<u>G2a Subsidies met verrekeningsclausule aflopend ultimo 2022</u>									
RIF 17028									
Transmurale Zorg	RIF17028	08-09-2022	830.788,30	1.169.688,00	830.788,30	338.899,70	-338.899,70	0,00	0,00
			<b>830.788,30</b>	<b>1.169.688,00</b>	<b>830.788,30</b>	<b>338.899,70</b>	<b>-338.899,70</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2021	Totale subsidiabele kosten t/m 2021	Saldo 01-01-2022	Ontvangen in 2022	Subsidiabele kosten in 2022	Saldo 31-12-2022
<u>G2b Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend ultimo 2022</u>									
VSV 2020-2024	OND/ODB-2020/ 3356 M	10-09-2020	3.876.844,00	1.938.422,00	867.294,54	1.071.127,46	969.211,00	893.421,37	1.146.917,09
Sterk Techniek Onderwijs (STO)	STO19076	01-07-2019	4.000.000,00	2.180.964,00	1.299.578,22	881.385,78	907.168,00	1.328.248,39	460.305,39
DUS-I Pilot GLTL 20045 8/2020 tem 7/2024	GLTL20045	30-11-2020	146.380,00	99.538,40	43.331,95	56.206,45	26.348,40	19.821,05	62.733,80
			<b>8.023.224,00</b>	<b>4.218.924,40</b>	<b>2.210.204,71</b>	<b>2.008.719,69</b>	<b>1.902.727,40</b>	<b>2.241.490,81</b>	<b>1.669.956,28</b>

# Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

## Vordering Ministerie OCW

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs vereenvoudigd. Deze vereenvoudiging houdt in dat de bekostiging niet meer op schooljaarbasis, maar op kalenderjaarbasis plaatsvindt. Op basis van artikel 5 van de Regeling 'Onvoorzien gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' (kenmerk; WJZ-2005/54063802) is het toegestaan een vordering op te nemen op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze vordering betreft maximaal 7,5% van de personele lumpsum van het boekjaar. Deze vordering kan pas worden geïnd bij discontinuïteit c.q. opheffing van de onderwijsinstelling. Er is derhalve sprake van een voorwaardelijke vordering. Aangezien Onderwijsgroep Tilburg uitgaat van "going concern" is deze vordering niet opgenomen op de balans, maar opgenomen onder de niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen. De voorwaardelijke vordering op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft per ultimo 2022 een waarde van € 830.990.

## Afgegeven garanties

Onderwijsgroep Tilburg heeft een verplichting tegenover Stichting Waarborgfonds MBO waarbij sprake is van een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdragen. Als een geldgever het Waarborgfonds aanspreekt omdat een aangesloten school niet aan haar verplichtingen voldoet, kan Onderwijsgroep Tilburg worden aangesproken tot het maximum van deze claim.

## Aangegane investeringen in panden en inventarissen

Per 31 december 2022 heeft Onderwijsgroep Tilburg een bedrag van € 253.857 vooruitbetaald wat betrekking heeft op investeringen in inventaris.

## Langlopende verplichtingen

Per 31 december 2022 is Onderwijsgroep Tilburg de volgende langlopende verplichtingen aangegaan: Voor de huur van panden heeft Onderwijsgroep Tilburg huurcontracten afgesloten met een looptijd voor meerdere jaren.

De totale huurverplichting bedraagt	7.383.156
Verplichting < 1 jaar	2.054.242
Verplichting 1-5 jaar	3.971.147
Verplichting > 5 jaar	1.357.767

Dit betreft voornamelijk de huur van fitness accommodatie, sportzalen en lesruimten in het T-kwadraat ad € 3.749.241 met een resterende looptijd van 5 jaar en de huur van kantoorruimte in het pand van MindLabs ad € 2.342.372 met een resterende looptijd van 10 jaar per 31 december 2022. Het contract met MindLabs is ten tijde van de oplevering van de jaarrekening nog niet ondertekend.

## Gebruiksrechten

Onderwijsgroep Tilburg heeft als initiële investeerder in het glasvezelnetwerk van Breedband Tilburg B.V. een gebruiksrecht bedongen om het glasvezelnetwerk te gebruiken met een resterende looptijd van 6 jaar eindigend per 31 december 2028. De waarde van het gebruiksrecht ultimo boekjaar is € 70.961 en neemt in jaarlijks gelijkblijvende termijnen af middels verrekening van de gebruikersvergoeding aandeelhouder over de resterende looptijd van het recht.



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

Baten	2022	Begroting	2021
<b>3.1 Rijksbijdragen (9)</b>			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW BVE	79.373.832	76.070.000	74.640.184
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW voortgezet onderwijs	11.130.125	11.137.303	10.587.763
<b>Rijksbijdragen OCW</b>	<b>90.503.957</b>	<b>87.207.303</b>	<b>85.227.947</b>
<b>3.1.2 Overige subsidies OCW</b>	<b>21.004.218</b>	<b>15.519.591</b>	<b>21.932.254</b>
<b>3.1.3.1 Doorbetalingen Rijksbijdragen SWV</b>	<b>2.575.918</b>	<b>2.576.562</b>	<b>2.599.130</b>
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>114.084.093</b>	<b>105.303.456</b>	<b>109.759.331</b>
<b>3.2 Overheidsbijdragen/subsidies overige overheden (10)</b>			
3.2.1.1 Participatiebudget educatie	1.111.000	1.201.400	855.056
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	905.322	586.870	429.965
<b>Totaal Overheidsbijdragen/subs ov overheden</b>	<b>2.016.322</b>	<b>1.788.270</b>	<b>1.285.021</b>
<b>3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden (11)</b>			
3.3.2 Cursusgelden sector MBO	2.016.066	1.835.000	2.505.878
<b>Totaal College-, cursus- en les gelden</b>	<b>2.016.066</b>	<b>1.835.000</b>	<b>2.505.878</b>
<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden (12)</b>			
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief Inburgering	616.186	692.500	706.184
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering	66.438	20.000	595
<b>3.4.1 Contractonderwijs</b>	<b>682.624</b>	<b>712.500</b>	<b>706.779</b>
3.4.5 Overige baten werk in opdracht van derden	1.511.939	1.531.300	1.455.603
<b>Totaal Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>2.194.563</b>	<b>2.243.800</b>	<b>2.162.382</b>

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

	2022	Begroting	2021
<b>3.5 Overige baten (13)</b>			
3.5.1 Opbrengst verhuur	535.207	150.000	273.449
3.5.2 Detachering personeel	263.213	476.399	326.905
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	1.248.180	933.200	927.708
3.5.10 Overige	1.395.036	816.650	1.243.319
<b>Totaal Overige baten</b>	<b>3.441.636</b>	<b>2.376.249</b>	<b>2.771.381</b>
<b>Lasten</b>			
<b>4.1 Personeelslasten (14)</b>			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	63.677.427	60.352.700	57.872.021
4.1.1.2 Sociale lasten	8.157.803	7.553.360	7.445.827
4.1.1.5 Pensioenlasten	9.986.259	10.280.500	9.505.582
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>81.821.489</b>	<b>78.186.560</b>	<b>74.823.430</b>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	133.244	575.000	1.729.877
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	14.169.062	11.237.041	13.069.951
4.1.2.3 Overig	3.842.397	3.143.045	2.989.456
<b>Overige personele lasten</b>	<b>18.144.703</b>	<b>14.955.086</b>	<b>17.789.284</b>
4.1.3.3 Af: Uitkeringen	-608.832	-50.200	-698.394
<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>99.357.360</b>	<b>93.091.446</b>	<b>91.914.320</b>
<b>Gemiddeld aantal FTE</b>			
Management/Directie	26		28
Onderwijzend personeel	797		742
Overige medewerkers	215		217
<b>Totaal</b>	<b>1.038</b>		<b>987</b>

*Er is geen personeel werkzaam in het buitenland.*

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

	2022	Begroting	2021
<b>4.2 Afschrijvingen (15)</b>			
4.2.2 Materiële vaste activa	4.020.067	4.042.000	4.191.214
<b>Totaal Afschrijvingen</b>	<b>4.020.067</b>	<b>4.042.000</b>	<b>4.191.214</b>
<b>4.3 Huisvestingslasten (16)</b>			
4.3.1 Huur	2.560.475	2.322.000	2.340.937
4.3.3 Onderhoud	2.233.177	2.100.500	1.917.000
4.3.4 Energie en water	1.647.189	1.814.000	1.466.187
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.684.975	1.500.000	1.607.753
4.3.6 Heffingen	280.052	200.000	282.243
4.3.7 Dotatie voorziening groot onderhoud	838.668	770.000	805.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	106.157	175.000	157.541
<b>Totaal Huisvestingslasten</b>	<b>9.350.692</b>	<b>8.881.500</b>	<b>8.576.661</b>
<b>4.4 Overige lasten (17)</b>			
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	5.752.224	5.151.540	5.063.027
4.4.2 Inventaris en apparatuur	809.326	613.700	855.274
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.706.762	4.761.777	4.006.608
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	69.970	-	-73.242
4.4.5 Overige	834.128	844.930	660.508
<b>Totaal Overige lasten</b>	<b>12.172.410</b>	<b>11.371.947</b>	<b>10.512.175</b>
<b>6 Financiële baten en lasten (18)</b>			
6.1.1 Rentebaten	96.274	-	14
6.2.1 Af: Rentelasten	29.213	10.000	64.694
<b>Saldo Financiële baten en lasten</b>	<b>67.061</b>	<b>10.000</b>	<b>-64.680</b>

Specificatie honorarium

	2022	2021
Kosten onderzoek jaarrekening	137.335	131.890
Andere controleopdrachten	6.050	
Adviezen op fiscaal terrein	2.783	2.783
<b>Totaal Accountantslasten</b>	<b>146.168</b>	<b>134.673</b>

*Bij bovenstaande honoraria gaat het om de werkzaamheden die accountantsorganisaties en externe accountants voor Onderwijsgroep Tilburg hebben uitgevoerd (zoals bedoeld in art. 1 lid 1 van de Wet Toezicht accountants-organisaties) en om de werkzaamheden van binnenlandse en buitenlandse accountantskantoren en hun fiscale afdelingen en adviesafdelingen. Onderwijsgroep Tilburg verantwoordt accountantskosten volgens de methode toerekening aan boekjaar.*

Verplichte toelichting

Model E: Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen verm. 31-12-2022	Resultaat 2022	Baten 2022	Art. 2:403 BW ja/nee	Deelname %	Consolidatie %
Stichting Onderwijslocatie Reeshof	Stichting	Tilburg	4	362.427	-458.436	8.372.811	nee	50,00	55,03
Mindlabs	Stichting	Tilburg	4	148.763	104.208	380.077	nee	25,00	0,00

## Segmentatie

	BVE ROC Tilburg		VO Voortgezet onderwijs		Totaal Onderwijsgroep Tilburg	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Baten</b>						
3.1 Rijksbijdragen	92.861.017	93.634.771	21.223.076	16.124.560	114.084.093	109.759.331
3.2 Overheidsbijdragen/subs ov overheden	1.998.076	1.266.618	18.246	18.404	2.016.322	1.285.022
3.3 Wettelijke college-/cursus-/examengelden	2.016.066	2.505.878	-	-	2.016.066	2.505.878
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.194.563	2.162.382	-	-	2.194.563	2.162.382
3.5 Overige baten	3.113.275	2.311.087	328.360	460.294	3.441.635	2.771.381
<b>Totaal Baten</b>	<b>102.182.997</b>	<b>101.880.736</b>	<b>21.569.682</b>	<b>16.603.258</b>	<b>123.752.679</b>	<b>118.483.994</b>
<b>Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	81.268.263	76.166.300	18.089.096	15.748.019	99.357.360	91.914.319
4.2 Afschrijvingen	3.678.610	3.929.756	341.458	261.458	4.020.068	4.191.214
4.3 Huisvestingslasten	7.611.182	7.307.592	1.739.510	1.269.069	9.350.692	8.576.661
4.4 Overige lasten	9.907.975	8.956.713	2.264.435	1.555.463	12.172.410	10.512.176
<b>Totaal Lasten</b>	<b>102.466.030</b>	<b>96.360.361</b>	<b>22.434.499</b>	<b>18.834.009</b>	<b>124.900.530</b>	<b>115.194.370</b>
<b>Saldo Baten en lasten</b>	<b>-283.033</b>	<b>5.520.375</b>	<b>-864.817</b>	<b>-2.230.751</b>	<b>-1.147.850</b>	<b>3.289.624</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	<b>54.586</b>	<b>-55.109</b>	<b>12.476</b>	<b>-9.571</b>	<b>67.062</b>	<b>-64.680</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-228.447</b>	<b>5.465.266</b>	<b>-852.341</b>	<b>-2.240.322</b>	<b>-1.080.788</b>	<b>3.224.944</b>

De diensten van Onderwijsgroep Tilburg zijn opgenomen onder BVE.

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

## WNT-verantwoording 2022 Onderwijsgroep Tilburg

De WNT is van toepassing op Onderwijsgroep Tilburg. Het voor Onderwijsgroep Tilburg toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 196.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse F, 17 complexiteitspunten: 8 van baten, 4 van deelnemers en 5 van sectoren).

### **1. Bezoldiging topfunctionarissen**

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

Gegevens 2022

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2022

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)

Dienstbetrekking?

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

Beloningen betaalbaar op termijn

Subtotaal

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

**Bezoldiging**

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

F.P.A. van der Westerlaken  
Voorzitter College van Bestuur

01/01-31/12

1

ja

147.178

22.844

170.022

196.000

N.v.t.

170.022

N.v.t.

N.v.t.

C.P.J.M. Govers  
Lid College van Bestuur

01/01-31/12

1

ja

128.988

22.396

151.384

196.000

N.v.t.

151.384

N.v.t.

N.v.t.



Gegevens 2021

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2021

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)

Dienstbetrekking?

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

Beloningen betaalbaar op termijn

Subtotaal

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

**Bezoldiging**

F.P.A. van der Westerlaken

Voorzitter College van Bestuur

01/01-31/12

1

ja

143.238

30.069

173.307

190.000

173.307

C.P.J.M. Govers

Lid College van Bestuur

01/01-31/12

1

ja

125.755

25.960

151.715

190.000

151.715

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

#### Gegevens 2022

Bedragen x € 1	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. J.F.M. Janssen	Mevr. C.L.E. de Jonge
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12		01/01-31/12
Bezoldiging	15.799		11.285
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.400		19.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	15.799		11.285
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.

#### Gegevens 2021

Bedragen x € 1	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. J.F.M. Janssen	Mevr. C.L.E. de Jonge
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/04-31/12	01/01-31/03	01/01-31/12
Bezoldiging	11.104	3.173	10.982
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.375	4.750	19.000

### Gegevens 2022

Bedragen x € 1	Mevr. H.A.J. v.d. Kaa	Dhr. J.P.C. Steenbergen	Dhr. J.C. Hoek
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging	11.285	11.285	11.285
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.600	19.600	19.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	11.285	11.285	11.285
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

### Gegevens 2021

Bedragen x € 1	Mevr. H.A.J. v.d. Kaa	Dhr. J.P.C. Steenbergen	Dhr. J.C. Hoek
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging	10.982	10.982	10.982
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.000	19.000	19.000

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

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

# (Voorstel) bestemming van het resultaat

Het College van Bestuur stelt voor het negatieve exploitatieresultaat van € 1.080.788 als volgt te bestemmen:

Ten gunste van de bestemmingsreserve NPO	2.685.000
Ten laste van de bestemmingsreserve Maatwerk	-
Ten laste van de Algemene reserve	3.765.788

Het exploitatieresultaat is volgens de segmentatie ontstaan bij:

BVE	-228.447
VO	-852.341
	<hr/>
	-1.080.788

De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van juni 2023 het jaarverslag 2022 en de resultaatbestemming vastgesteld. Bovenstaand voorstel is in deze jaarrekening verwerkt.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

# Overige gegevens

1. Controleverklaring
2. Ontvangen subsidies 2022 van gemeente Tilburg
3. Akkoordverklaring Raad van Toezicht en College van Bestuur
4. Gegevens over de rechtspersoon

# Controleverklaring

De Controleverklaring van de onafhankelijke accountant wordt nog aangeleverd door de accountant.

# Ontvangen subsidies 2022 van gemeente Tilburg

Onderwerp	Datum brief	Subsidie	Verantwoord in
Excellentieprogramma Zuid Afrika	09-12-19	2.000	Door Covid-19 is deze subsidie niet besteed en in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg.
Een wereld te winnen (opknappen school Vietnam) 2020	30-06-20	2.000	Door Covid-19 is deze subsidie niet besteed en in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg.
LEA loopbaanoriëntatie 2.0	13-11-20	12.600	Subsidie is ingetrokken en is in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg.
ForwArt	19-03-21	110.186	Deel in 3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, rest wordt verantwoord in 2023
Perspectief op werk 2022	03-11-21	37.000	Deel in 3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, rest wordt verantwoord in 2023.
Laaggeletterdheid 2022	31-01-22	1.111.000	3.2.1.1 Participatiebudget educatie
Extra MBO-crisismiddelen Start Entree 2022	23-03-22	81.000	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
1e Inrichting onderwijs Oekraïense vluchtelingen	30-06-22	75.000	Subsidie is niet besteed.
Zomerschool Campus 2022	30-06-22	8.000	Subsidie is niet besteed.
Expeditie Gambia	03-08-22	2.000	Wordt verantwoord in 2023.
Klimaatfonds Campus 2022 (Schoolplein vd toekomst)	01-09-22	49.895	Deel in 3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, rest wordt verantwoord in 2023.
Gymvoorziening Campus013 2021	18-10-22	108.346	3.5.1 Opbrengst verhuur
Crisismiddelen MBO extra ondersteuning Sterk Huis	18-10-22	55.000	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
Sportakkoord Uitblinkers/Crisismiddelen MBO	24-10-22	27.370	Deel in 3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, rest wordt verantwoord in 2023.
Sterke Start Entree 2022-2023	29-11-22	81.000	Wordt verantwoord in 2023.
Inzet ambulante hulpverleners	29-11-22	55.000	Wordt verantwoord in 2023.
Huurvergoeding sportterreinen 2021-2022	04-01-23	24.664	3.5.1 Opbrengst verhuur
Gymnastiekvoorziening Campus013 2021-2022	04-01-23	153.264	3.5.1 Opbrengst verhuur
<b>Totaal</b>		<b>1.995.325</b>	

Verantwoording impactgericht subsidiëren / maatschappelijke opgave laaggeletterdheid 2022

Periode 01-01-22 tot en met 31-12-22

Waarde verbintenissen School voor Educatie en Inburgering (WEB) over 2022

Woongemeente	2022-A	2022-B	Totaal
Alphen-Chaam	15.260	8.761	24.021
Baarle-Nassau	6.259	2.841	9.100
Dongen	32.039	22.148	54.187
Gilze en Rijen	15.209	9.439	24.648
Goirle	18.286	11.725	30.011
Hilvarenbeek	9.637	4.617	14.254
Loon op Zand	6.834	3.907	10.741
Oisterwijk	32.187	33.003	65.190
Tilburg	399.251	271.686	670.937
Waalwijk	46.967	27.238	74.205
<b>Eindtotaal</b>	<b>581.929</b>	<b>395.365</b>	<b>977.294</b>

2022-A is periode 01-01-22 tot en met 31-07-22, 2022-B is periode 01-08-22 tot en met 31-12-22



Verantwoording impactgericht subsidiëren / maatschappelijke opgave laaggeletterdheid 2022

**Uitvoeringsuren 2022**

Groepscontacturen (zie hiervoor)	977.294
Training vrijwillige taalcoaches en themabijeenkomsten	42.625
Flexgroep	63.713
<b>Totaal gerealiseerde waarde</b>	<b>1.083.632</b>

**Covid regeling**

Extra inzet voor groepscontacturen	10.805
Training vrijwillige taalcoaches en themabijeenkomsten	0
Flexgroep	16.562
<b>Totaal gerealiseerde waarde</b>	<b>27.367</b>

Subsidie beschikking Volwasseneducatie 2022	1.111.000
Verwachte realisatie 2022	1.111.000
Saldo	0

*Het opgenomen bedrag bij verwachte realisatie 2022 wijkt af van het bedrag opgenomen in de staat van baten en lasten.*

*In bovenstaand overzicht wordt uitgegaan van dekking van de gemaakte kosten.*

*Hierover lopen, ten tijden van het opstellen van de jaarrekening, nog gesprekken met de Gemeente Tilburg.*

# Akkoordverklaring Raad van Toezicht en College van Bestuur

## Raad van Toezicht

J.F.M. Janssen Voorzitter	J.C. Hoek Lid
------------------------------	------------------

Was getekend

Was getekend

H.A.J. van der Kaa Lid	E.M.P. van Montfort Lid	J.P.C. Steenbergen Lid
---------------------------	----------------------------	---------------------------

Was getekend

Was getekend

Was getekend

## College van Bestuur

F.P.A. van der Westerlaken Voorzitter	C.P.J.M. Govers Lid
--	------------------------

Was getekend

Was getekend

# Gegevens over de rechtspersoon

## 1. Naam en adres rechtspersoon

Stichting Onderwijsgroep Tilburg  
Postbus 1330  
5004 BH Tilburg

## 2. Naam en adres school/instelling

*ROC Tilburg*  
Postbus 1330  
5004 BH Tilburg

*Campus 013*  
Postbus 1330  
5004 BH Tilburg

*Reeshof College*  
Postbus 1330  
5004 BH Tilburg

## 3. Telefoonnummer

013 - 539 7090

## 4. Bestuursnummer

31087

## 5. KvK-nummer

41097408

## 6. Naam contactpersoon

De heer F.P.A. van der Westerlaken

## 7. Telefoonnummer contactpersoon

013 - 539 7090

## 8. Brinnummers

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

