

A group of approximately 20 people, likely staff or students, are posing for a group photo outdoors. They are all wearing matching purple and white varsity-style jackets. Many of them have their arms raised in a celebratory gesture. The background shows a modern building with a curved glass facade on the left, some trees, and a street with a car on the right. There are also some signs in the background, including one that says "24/7 kiosk" and another that says "assessment".

mborijn//land

Jaarverslag mboRijnland 2022

Voorwoord

2022 was het laatste jaar van de kwaliteitsagenda. We zijn doorgegaan met het creëren van toekomstbestendig en flexibel mbo- en vavo-onderwijs. Alle onderwijsteams werkten aan het modulair ontwerpen van hun opleidingen. Zeven pilotteams, die het modulair ontwerp al gereed hadden, onderzochten hoe zij modulair onderwijs het beste kunnen organiseren met de bestaande systemen. Het doel ervan is studenten keuzemogelijkheden te geven.

Denk aan: op het eigen niveau de basisvaardigheden volgen, de opleiding versnellen of verlengen en later ook de opleiding verdiepen en verbreden. In deze Flexpeditie – onze zoektocht naar het flexibiliseren van het onderwijs – werkten en werken het onderwijs en de ondersteunende centra nauw met elkaar samen.

We maken onderwijs zoveel mogelijk in co-creatie met het bedrijfsleven. Leeromgevingen zijn vaak niet langer gebonden aan school, maar ook gekoppeld aan de beroepspraktijk. Studenten doen kennis op in de klas én op de werkvloer. Ook werken we veel samen met gemeenten en andere onderwijsinstellingen. In 2022 voegden we nieuwe knooppunten toe aan ons lerend regionaal netwerk. Zo zijn we onder andere toegetreden als partner van Leiden Kennisstad en is onze projectaanvraag voor het CIV (Centrum voor Innovatief Vakmanschap) Bio Sciences gehonoreerd. Daarnaast hebben we de samenwerking aangehaald met de gemeente Zoetermeer, De Haagse Hogeschool en onze CIV's Smart Technology en Welzijn & Zorg om in co-creatie innovatief onderwijs te realiseren in de Dutch Innovation Factory. Door dit jaarverslag heen hebben we deze en vele andere mooie voorbeelden van samenwerking opgenomen.

Een belangrijke mijlpaal is de nieuwe naam van ons College Vavo. Vanaf 1 augustus 2022 is de naam Next College. De naam mboRijnland vavo zorgde namelijk nogal eens voor verwarring, vooral het gedeelte 'mbo'. Ook vierden we één jaar Beroepshavo. Deze nieuwe onderwijsvorm brengt twee werelden bij elkaar: het

mbo én het voortgezet onderwijs. De beroepshavo komt tegemoet aan studenten die hun praktische opleiding willen combineren met theoretische vakken.

Aan het begin van 2022 hadden we nog te maken met beperkingen als gevolg van de COVID-19-pandemie, zoals mondkapjesplicht, beperkte groepsgroottes en een thuiswerkadvies. In augustus 2022 konden we gelukkig als vanouds starten met het nieuwe studiejaar. We zien echter nog wel de gevolgen van de coronaperiode. Die heeft een grote impact op de motivatie en mentale weerbaarheid van onze studenten. We zien de gevolgen terug in onze onderwijsresultaten, doordat studenten niet komen opdagen (no shows) of uitvallen. Om hier verandering in aan te brengen, zetten we onder meer in op extra begeleiding van studenten. Via ons plan voor het Nationaal Programma Onderwijs zoeken we naar duurzame oplossingen. Op die manier verbinden we kortetermijndoelen met doelen die ook op langere termijn effect hebben. We verankeren de maatregelen in onze organisatie.

In het verslagjaar hebben we verder hard gewerkt aan de herijking van onze strategische agenda. Dankzij de enorme inzet van onze medewerkers, meedenkende studenten, de medezeggenschap, de



Raad van Toezicht en onze externe partners is deze agenda tot stand gekomen. We zijn ervan overtuigd dat dit heeft geresulteerd in een gedragen en realistisch plan richting 2026 met oog en waardering voor de route die we al hebben afgelegd. De komende jaren werken we naar een organisatie toe die tot meer verbinding, eigenaarschap en werkplezier leidt. Dit maakt dat professionals graag bij en met ons werken. Dit zorgt er ook voor dat wij kwalitatief het best mogelijke onderwijs kunnen bieden aan onze studenten.

Saskia Schenning, Otto Jelsma en Oege de Jong

College van Bestuur

Inhoud

1. Missie en belofte

pagina 5

2. Onze strategie

pagina 8

3. Student in beeld

pagina 16

4. Medewerker in beeld

pagina 28

5. Verslag Raad van Toezicht

pagina 40

6. Ondernemings- raad

pagina 47

7. Studenten- raad

pagina 50

8. Financieel verslag

pagina 53

9. Continuïteits- en risico- paragraaf

pagina 59

10. Jaarrekening

pagina 67

11. Overige gegevens

pagina 92

12. Activiteiten MBO Colleges

pagina 95

13. Kwaliteitsagenda mboRijnland

pagina 111

14. Kwaliteits- agenda MBO Colleges

pagina 117

15. Corona- paragraaf

pagina 171



1. Missie en belofte

1.1 Missie

In ons onderwijs werken wij niet alleen aan de toekomst van onze studenten. Ook leggen we met ons onderwijs de basis voor een inclusieve samenleving waarin iedereen meetelt, van waarde is en de kans krijgt om zijn/haar talenten te ontwikkelen. Ons onderwijs draagt ook bij aan een duurzame wereld. We laten ons hierbij inspireren door de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Die zijn gericht op het verkleinen van de ongelijkheid in de maatschappij en op een meer duurzame omgang met onze planeet.

Klik [hier](#) om meer te lezen over onze missie.

1.2 Kernwaarden

Vertrouwen

We geven elkaar de kans om mee te denken over de inhoud en organisatie van het werk. Alle collega's krijgen de ruimte om hun werk in te richten op de wijze die zij het beste vinden. Zij zorgen er zelf voor dat de afgesproken resultaten worden bereikt. Zo kunnen we samen zoeken naar mogelijkheden om het onderwijs te verbeteren.

Datzelfde vragen we van studenten. Als zij zich verantwoordelijk voelen voor het eigen leerproces, kunnen ze het beste uit zichzelf halen.

Verbinding

Samenwerking staat voorop, zowel met studenten als met collega's. Deze verbinding leggen we ook met bedrijven, instellingen en andere scholen. Daarbij zijn we gericht op het belang van de ander,

op zijn behoeften en ambities. Die verbinden we met onze eigen drijfveren. We maken tijd om elkaar persoonlijk te ontmoeten. We delen kennis en tonen onze waardering voor successen. We reiken de ander de helpende hand toe als dat nodig is. Tegelijkertijd maken we duidelijke afspraken. Zo weten we wat we van elkaar kunnen verwachten.

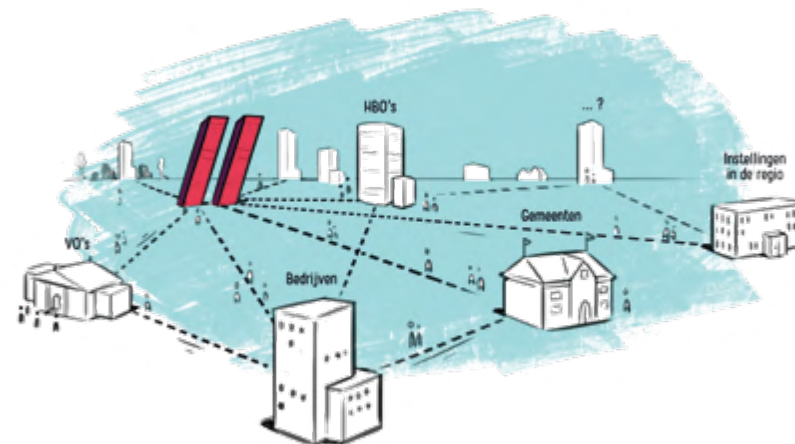
Vakmanschap

We leren studenten een vak. Dat bestaat uit kennis en vaardigheden. Maar ook uit ondernemerschap, probleemoplossend vermogen, creativiteit en flexibiliteit. Zo kunnen studenten straks een belangrijke rol spelen in de samenleving. We vertrouwen hierbij op ons eigen vakmanschap. Medewerkers weten hoe ze het werk het beste kunnen uitvoeren. Daar geven we dan ook ruimte voor. Ook zorgen we ervoor dat ze zich gesteund voelen door hun collega's en leidinggevendenden. Zo kan iedere medewerker zich trots voelen op zijn werk.

1.3 Onze belofte

Ons werkgebied bestaat uit de arbeidsmarktregio's Holland Rijnland, Zuid-Holland Centraal en Holland Midden. In deze drie regio's zijn wij als mboRijnland actief in zes steden: Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Woerden en Zoetermeer. In dit werkgebied ontwikkelen we samen met bedrijven, instellingen, hogescholen en vo-scholen onderwijs dat meerwaarde heeft voor bedrijven, instellingen en studenten. Samen met hen leveren we een bijdrage aan het versterken van de economie en de sociale cohesie in de samenleving. Ook zorgen we dat ons onderwijs aansluit bij het jeugdbeleid in de regio en bij de regionale onderwijsagenda.

De samenwerkingen geven we graag een formeel karakter, zodat wij en onze partners weten wat we van elkaar kunnen verwachten. Een mooi voorbeeld hiervan is het **CIV Bio Sciences**. In het project investeren 26 CIV-partners – onderwijsinstellingen, ondernemers en overheden – gezamenlijk in voldoende en goed opgeleid mbo-talent en innovatie op het Leiden Bio Science Park (LBSP).



1.4 Structuur

Juridische structuur

Stichting mboRijnland wordt bestuurd door een statutair bestuur, aangeduid als het College van Bestuur. Dat is het bevoegd gezag zoals bedoeld in de Wet educatie beroepsonderwijs (WEB). Stichting mboRijnland kent verder een Raad van Toezicht. Deze houdt toezicht op de manier waarop het College van Bestuur de stichting aanstuurt en de onderwijsinstelling die door de stichting in stand gehouden wordt.

Het College van Bestuur voert intensief overleg met de medezeggenschapsorganen. Voor zover (formeel of materieel) sprake is van uitoefening van bevoegdheden binnen de organisatie, volgt de medezeggenschap de zeggenschap. mboRijnland had één bv genaamd mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V. De afgelopen jaren hebben er geen activiteiten plaatsgevonden in de bv. Daarom is die per 1 oktober 2022 opgeheven.

Verder is mboRijnland penvoerder van de Stichting CIV Smart Technology. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door mboRijnland. Het College van Bestuur van mboRijnland oefent de formele bevoegdheden uit van het bestuur.

Organisatiestructuur

We hebben het onderwijs kleinschalig georganiseerd. Studenten krijgen les van een relatief klein docententeam. De docenten hebben veel persoonlijk contact met de studenten en hebben veel aandacht voor hun ontwikkeling. Bovendien heeft iedere student een persoonlijke studieloopbaanbegeleider die hem helpt bij het plannen van zijn studie, stage en examens. Ieder team maakt onderdeel uit van een domeingericht mbo-college. Dit bevordert de samenwerking tussen de onderwijsteams en zorgt dat ons onderwijs goed aansluit bij de scholingsvragen van de arbeidsmarkt.

Het Onderwijsservice Centrum (OSC) verzorgt binnen de organisatie de studentenbegeleiding in de tweede lijn en de verzuimbegeleiding. Het ondersteunt bij de begeleiding van studenten met een ondersteuningsbehoefte die verdergaat dan de mogelijkheden van de studieloopbaanbegeleider. Zowel het College van Bestuur als de directies van de colleges krijgen ondersteuning van de drie



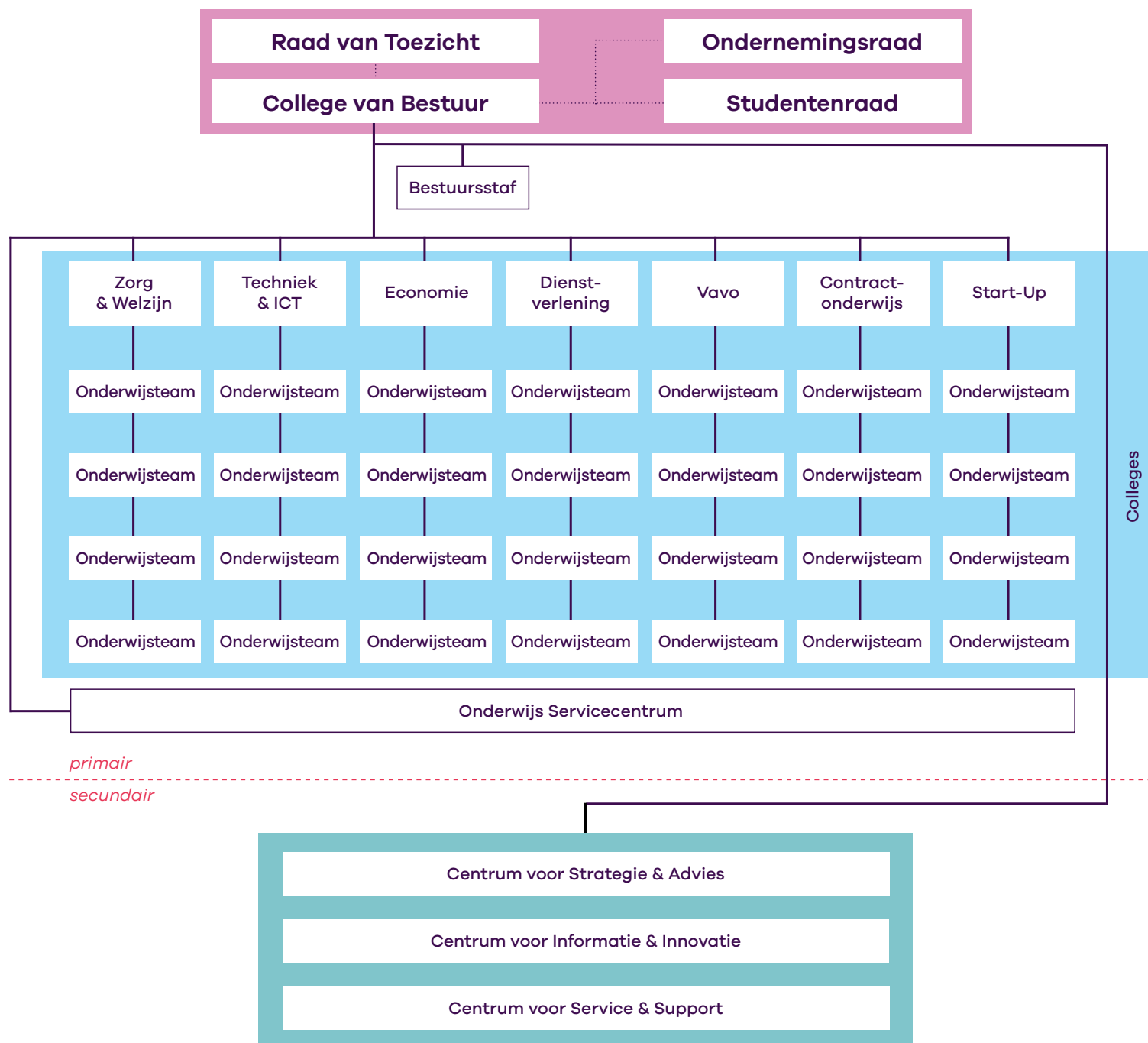
ondersteunende centra: Centrum voor Strategie & Advies (CS&A), Centrum voor Informatie & Innovatie (CI&I) en Centrum voor Service & Support (CS&S).

Zie de volgende bladzijde voor ons organogram.

1.5 Huisvesting

We zorgen ervoor dat onze gebouwen voortdurend geschikt blijven voor eigentijds onderwijs, zodat studenten en medewerkers zich prettig voelen, goed kunnen leren en plezierig kunnen samenwerken. Een voorbeeld is de realisatie van het Experience Center in onze vestiging in Gouda. Het Experience Center is een innovatieve hotspot. Hier maken studenten gebruik van de nieuwste ontwikkelingen en technieken binnen hun toekomstige beroep.

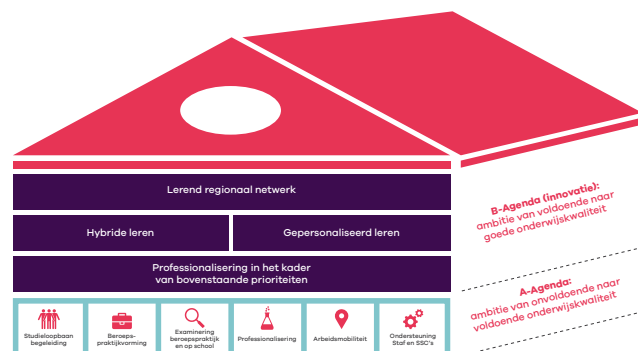
In 2022 zijn we begonnen met het opstellen van een vastgoedportefeuillestrategie. Het doel van deze strategie is om meerjarige huisvestingsprojecten en de bijbehorende financiële kaders inzichtelijk te maken.



2. Onze strategie

2.1 Strategische koers

Het kompas van mboRijnland geeft de stip op de horizon, het beschrijft onze langetermijndoelstellingen inclusief waar we voor staan, wat onze ambities zijn en hoe we werken. Om de ambities uit het kompas te concretiseren, hebben we het grootste deel van 2022 gewerkt met het strategisch huis 2019-2022, zoals onderstaand weergegeven. In de paragrafen 2.2 en 2.3 geven we aan wat we per strategische prioriteit hebben gerealiseerd.



2.2 Lerend regionaal netwerk

Het lerend regionaal netwerk komt aan bod in hoofdstuk 13: Kwaliteitsagenda mboRijnland.

2.2.1 Studieloopbaanbegeleiding

Begeleiden doen we met elkaar, integraal!

Binnen mboRijnland creëren we voor alle studenten een omgeving waarin zij zich gezien en gehoord voelen. Onderwijsprofessionals zijn toegankelijk en betrokken. Zij handelen zorgvuldig en waar mogelijk

benutten zij het netwerk van de student. Bij dit alles is een samenhang tussen onderwijs, studentbegeleiding en -ondersteuning cruciaal. Dit integraal begeleiden is bepalend en van fundamenteel belang voor het studiesucces van studenten.

Integraal begeleiden realiseren

Integraal begeleiden is niet iets heel nieuws of een totaal andere manier van werken. Het Onderwijsservice Centrum (OSC) en het onderwijs slaan de handen nog nadrukkelijker ineen. We vinden het belangrijk om met elkaar te ontdekken hoe integraal begeleiden er binnen mboRijnland uit ziet. We kunnen daarbij reflecteren op twee vragen: wat doen we al aan integraal begeleiden en wat zouden we nog meer of anders willen doen?

Stappen die in 2022 zijn gezet

De talentpool integraal begeleiden hebben we geïntroduceerd op de Derde Donderdag in September (DDiS). In een workshop zijn we gestart met de werving van collega's voor deze talentpool. Er groeit nu een enthousiaste groep talenten die gaat deelnemen aan de talentpool integraal begeleiden. Het hart van deze talentpool is een professionele leergemeenschap. Daarin zet een aantal talenten pilots uit. Vanuit onderzoekend werken kunnen zij ontdekken hoe integraal begeleiden eruit kan gaan zien. De talentpool kan ook inzichten ophalen, om op basis daarvan een verdere methodische aanpak uit te stippelen. Het ResearchLab gaat hierbij kennis delen en training geven over het samen onderzoekend werken. En om de leergemeenschap heen vormen andere talenten een klankbordgroep. Zij zijn de kritische vrienden.



2.2.2 Beroepspraktijkvorming

Omdat we in het verslagjaar 2022 nog te maken hadden met een staartje van COVID-19, konden niet alle studenten een geschikte stageplaats vinden. De ervaring uit eerdere lockdowns bood mogelijkheden om stages en de beroepspraktijkvorming op een alternatieve manier vorm te geven. Gelukkig is de situatie daarna snel genormaliseerd en is er zelfs bij meerdere colleges een overschot aan stageplaatsen.

Duurzaam relatiebeheer

Het bedrijvsserviceloket heeft zich in 2022 doorontwikkeld als digitale plek waar bedrijven en relaties een stageplaats kunnen aanbieden. Zij krijgen daar ook antwoord op vragen die zij aan het onderwijs stellen. Het bedrijvsserviceloket heeft zich gemanifesteerd als centrale ingang voor alle bedrijven. Dit vertaalt zich in een gedifferentieerd aanbod, van bijbanen tot gastlessen. Het bedrijvsserviceloket legt de informatie vast in een CRM-systeem. Daardoor zijn we beter in staat om op tijd en op maat te werken aan de relatie met de bedrijven. Daarmee is een stuk pr voor mboRijnland vastgelegd.

StagePLUS

De coaches van StagePLUS zijn er voor studenten die extra begeleiding en coaching nodig hebben bij het vinden van een stageplaats. Zij geven één-op-één begeleiding. StagePLUS is de PLUS voor de weg naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt.

Leerwerkbedrijf van het kwartaal

In 2022 is de verkiezing van het Leerwerkbedrijf van het kwartaal in het leven geroepen. Hiermee geven we studenten de mogelijkheid om hun leerwerkbedrijf te nomineren. Het idee hiervoor kwam van studenten zelf.

2.2.3 Examinering

Continue kwaliteitsverbetering

mboRijnland heeft in het verslagjaar het Handboek Examinering vervangen door de Procesarchitectuur Examinering voor zowel het mbo als het vavo. Het examineringsproces hebben we geactualiseerd. Door de automatisering te verbeteren, konden we in 2022 de mboRijnland mbo-verklaring en de mbo-certificaten uitdraaien en verder implementeren. Het Inspectiekader 2021 bleek een goede stimulans voor de intensivering van de dialoog tussen de colleges en de examencommissies.

Flexibel examineren In het licht van de Flexpeditie

Nu steeds duidelijker wordt hoe we ons onderwijs flexibel willen inrichten, is het ook tijd geworden om na te denken over een afsluiting die daarop aansluit. Daartoe zijn we begonnen met de vorming van een toekomstbestendige, mboRijnland brede visie op examinering. Een visie die de colleges zowel richting geeft als ruimte biedt voor het maken van eigen keuzes.

Valide exameninstrumenten

Alle exameninstrumenten zijn valide. Conform het beleid van mboRijnland hebben de meeste colleges exameninstrumenten ingekocht bij gecertificeerde examenleveranciers (route 1). Het College Dienstverlening en de opleiding MLO construeerden daarnaast zelf enkele exameninstrumenten (route 2). Er is geen gebruik gemaakt van route 3 om tot valide exameninstrumenten te komen. Bijlage Exameninstrumenten 2021 - 2022 laat zien welke opleiding welke route heeft afgelegd om te komen tot valide exameninstrumenten.

2.2.4 Professionalisering

Professionalisering komt aan bod in [hoofdstuk 4: Medewerker in beeld](#).

2.2.5 Ondersteuning staf en Shared Service Centra

De ondersteunende staf en de Shared Service Centra komen aan bod in paragraaf 12.9.

2.3 Profilering

In het studiejaar 2019-2020 hebben we voor iedere vestigingsplaats een gedragen en passende profilering ontwikkeld. Deze profilering geeft een onderscheidende en gedragen invulling aan 'méér dan mbo'. Met deze profilering kan iedere vestigingsplaats zichzelf sterk en helder neerzetten in de regio, naar studenten, voorscholen, werkveld en gemeente. De zes profielen zijn:

- Alphen aan den Rijn: dé schakel naar jouw toekomstige baan;
- Gouda: dé duurzame school;
- Leiden: mboRijnland maakt Leiden als kennisstad compleet;
- Leidschendam-Voorburg: international, retail & care;
- Woerden: kloppend hart vol ondernemerschap;
- Zoetermeer: koploper in maatschappelijke innovatie.

Afgelopen jaar is tijdens de regio-overleggen per vestigingsplaats stilgestaan bij wat er speelt en gekeken naar de kansen die er liggen. Welke samenwerkingen zijn er, welke activiteiten vinden er plaats, zijn er aanpassingen in de economische agenda's waar we op in kunnen spelen: dit zijn allemaal vraagstukken die hierbij aan de orde kwamen.

2.4 Onderwijs

2.4.1 Kwaliteitszorg en -cultuur

Sinds 2017 hebben we gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van ons onderwijs. De ambitie 'alle opleidingen voldoen aan de minimale eisen die de inspectie stelt' heeft ook in 2022 aandacht gevraagd. Daarnaast hebben we met de Flexpeditie doorgepakt op de projecten van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Die is gericht op innovatie van het onderwijs en op een duurzame kwaliteitsverbetering. Een aantal initiatieven uit de kwaliteitsagenda draagt ook bij aan het verder op orde krijgen van de basiskwaliteit. In het kader van herstelonderzoeken bij twee opleidingen van het College Techniek & ICT heeft mboRijnland in 2021 - 2022 volgens de eigen systematiek zelf audits uitgevoerd naar de kwaliteitsverbetering. De inspectie vond zowel de kwaliteit van deze audits als de verantwoording van het College van Bestuur van voldoende kwaliteit. Wel vindt in 2023 bij beide opleidingen opnieuw vervolgtoezicht plaats. Dan wordt onderzocht of de aangescherpte verbeteraanpak daadwerkelijk heeft geleid tot een werkend systeem van kwaliteitszorg en tot voldoende onderwijskwaliteit.

mboRijnland deed in het voorjaar van 2022 mee aan het stelselonderzoek van de inspectie naar de doorlopende leerroute van mbo naar hbo. De inspectie heeft bij de opleidingen Doktersassistent en Retailmanager twee dingen onderzocht: de voorbereiding van studenten op een (studie)keuze én het studeren in het hbo. De gesprekken met studenten, docenten en management hebben bijgedragen aan het landelijke beeld voor de sector. Ze hebben ook nieuwe inzichten opgeleverd als het gaat om de voorbereiding van de studenten in lessen met een voor hen passend niveau.

mboRijnland heeft in 2022 de eerder ingezette lijn van sturing op verdere kwaliteitsverbetering doorgezet. Het bestuur en management sturen via een breed scala aan interventies op de verbetering van het onderwijs en de onderwijsresultaten. Helaas hebben de onderwijsresultaten in het studiejaar 2021 - 2022 niet langer een verbetering laten zien. Na corona zijn meer studenten uitgevallen en zijn minder studenten aanwezig in de lessen. We merken onder andere dat het studenten- en docentenwelzijn is veranderd. Dat studenten een andere begeleidingsbehoefte hebben. En dat zij minder routine hebben om naar school te gaan. Op basis van een analyse van de resultaten willen we in 2023 de sociale binding en de rol van de school verder versterken. Ook willen we de ondersteuning bij de studiekeuze en de begeleiding van studenten intensiveren.

mboRijnland participeert in de landelijke pilot Kwaliteitszorg met ambitie voor instellingen met een vierjaarlijks onderzoek in 2023. Ook zijn wij gestart met een proeftuin voor het nieuwe referentiewaardenmodel voor kwaliteitszorg dat de sector ontwikkelt. Hierdoor breiden wij ons kwaliteitssysteem uit met zowel peer reviews met onderwijsteams als kwaliteitstafels rond het thema pedagogisch-didactisch handelen. Hierbij ligt de nadruk meer op leren van elkaar in aanvulling op de (beoordelende) audits op de standaarden van de inspectie. Onze ervaringen delen we via het Kwaliteitsnetwerk mbo met de sector.

2.4.2 Pedagogisch-didactisch handelen

In 2022 is een aantal kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd: het onderzoek van JOB MBO en een aantal audits. De resultaten daarvan tonen aan dat



we het pedagogisch-didactisch handelen verder kunnen verbeteren. Opties daarbij zijn om de (online) lessen afwisselender te maken en om studenten meer uit te dagen en te motiveren. Een teamvisie op onderwijs en pedagogisch-didactisch handelen en gezamenlijk geformuleerde normen voor een goede les geven richting aan de gewenste verbeteringen. In 2022 zijn veel teams bezig geweest met visievorming. Hiervoor is een aantal instrumenten ontwikkeld en zijn teams extra begeleid.

Ook de Flexpeditie stelt eisen aan het pedagogisch-didactisch handelen van docenten. Een aantal teams is gestart met de implementatie van leerdoelgericht onderwijs. Daarbij ligt de nadruk op het leerproces van de student. Studenten geven zelf sturing aan dat leerproces op basis van vooraf gestelde leerdoelen. Leerdoelgericht onderwijs vraagt van docenten dat zij zich professionaliseren als leercoach voor studenten. Om het pedagogisch-didactisch handelen - van klas naar koers en koers naar klas - te verbeteren is bij de proeftuin gekozen voor dit thema (zie ook 2.5.1 Kwaliteitszorg en -cultuur).

2.4.3 Basisvaardigheden

De inspectie heeft in 2021 een stelselonderzoek uitgevoerd naar de sturing en kwaliteitszorg van basisvaardigheden. In het verslagjaar hebben we op basis van de opbrengsten daarvan aandacht besteed aan een aantal belangrijke, specifieke thema's:

- focus op kwaliteit van docenten;
- innovatief onderwijs samen met de arbeidsmarkt;
- effectieve leermiddelen;
- het aanpakken van laaggeletterdheid.

Met deze thema's als uitgangspunt hebben we de taalschool, opgezet in 2021, verder doorontwikkeld. In

2022 heeft elke locatie de taalschool gehuisvest. Alle studenten met taalachterstand kunnen hier makkelijk gebruik van maken. Daarnaast zijn we vanuit flexibel onderwijs begonnen met het ontwerpen van modulair onderwijs voor alle generieke vakken, waarbij alle vakken ook een beroepsgerichte component bevatten. Als laatste hebben we een start gemaakt met de ontwikkeling van een instellingsbrede visie op basisvaardigheden.

2.4.4 Veiligheid, schoolklimaat en inclusie

Met onze strategie 'Oog voor elkaar, vitaal en veilig' doelen wij ook op een inclusieve samenleving. Een samenleving waaraan iedereen optimaal kan deelnemen en bijdragen. Waarin iedereen welkom is, talent kan inzetten, kan leren, werk kan verrichten en kan bijdragen. In die samenleving sluiten we niemand uit, op grond van wat voor label dan ook. Het afgelopen jaar heeft de werkgroep Diversiteit, inclusie en gelijke kansen zich voor zo'n samenleving ingezet aan de hand van een plan van aanpak.

De kernpunten in dit plan van aanpak zijn:

- iedereen binnen de instelling van betekenis laten zijn;
- gelijke kansen voor medewerkers en studenten;
- studenten voorbereiden op een inclusieve samenleving;
- samenwerken met partners voor kennisdeling en onderzoek.

Met behulp van ons practoraat ResearchLab hebben we meer inzicht verkregen in de huidige stand van zaken. Ook hebben we leren zien op welke punten we meer invloed kunnen uitoefenen binnen ons onderwijs als het gaat om inclusie. Daarnaast hebben wij in ons medewerkersonderzoek en in de JOB-

monitor extra vragen over inclusie opgenomen. Al deze uitkomsten nemen we mee in ons herziene plan van aanpak, waarin wij acties opnemen voor 2023. Ook op HRM-gebied is er aandacht voor inclusie en gelijke kansen (zie paragraaf 4.1.6).

Werken aan bewustwording is een continu proces. We besteden in onze communicatie en onze lessen aandacht aan nationale en internationale feest- en bijzondere dagen. Zo ook aan Diversity Day, Coming Out Day en Paarse Vrijdag. Op deze dagen heeft de progressvlag op onze school gewapperd. Komend jaar gaan wij ons verder focussen op bewustwording. We willen in onze plannen de koppeling maken met (sociale) veiligheid en schoolklimaat. Daarnaast zal er aandacht zijn voor de professionalisering van medewerkers en voor inclusie en gelijke kansen in het curriculum. We gaan ook onderzoeken hoe we de werkgroep Diversiteit, inclusie en gelijke kansen verder kunnen formaliseren en faciliteren. Daarnaast bekijken we komend jaar de toegankelijkheid van onze gebouwen en zullen we acties prioriteren. Ook zullen we de intentieverklaring VN-verdrag mbo ondertekenen.

2.4.5 Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs komt aan de orde in hoofdstuk 15.

2.4.6 Internationaliseringsbeleid

Het internationaliseringsbeleid van mboRijnland heeft drie uitgangspunten: de internationale mobiliteit van studenten, internationaal leren en internationaal professionaliseren. Ze dragen bij aan internationaal competente studenten en



medewerkers die zich gericht ontwikkelen en een persoonlijke groei doormaken. Internationalisering draagt ook bij aan een hoger doel: het steeds verder brengen van de samenleving door het ondersteunen van ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en nieuwe technologieën. De Erasmus+ accreditatie garandeert financiële ondersteuning voor de gehele periode van het Erasmus+ traject (2021 - 2027). De jaarlijkse Erasmus+ toekenning is onvoldoende om alle studenten en medewerkers een fysieke internationale ervaring te geven. We voldoen aan de belangrijkste voorwaarde voor het Erasmus-traject door andere internationale activiteiten te ontwikkelen, door die te verbreden en duurzaam te implementeren in onze onderwijsprogramma's (keuzedeel Internationaal leren).

2.4.7 Onderzoeksbeleid

mboRijnland heeft de ambitie zich verder te ontwikkelen tot kennisknooppunt voor de regio. Deze kennis komt onder meer tot stand door het doen van praktijkgericht onderzoek naar innovaties binnen het mbo. Bij mboRijnland wordt dit onderzoek vormgegeven in verschillende practoraten. Er zijn op dit moment drie actieve practoraten en één practoraat in oprichting. Practoraat Research Lab is een breed practoraat met als ondertitel 'Samenwerkend leren en innoveren'. CIV Leven Lang Flex richt zich op het opleiden van niveau 1- en niveau 2-studenten in samenwerking met het werkveld. Bij CIV Welzijn en Zorg ligt de focus op innovaties en praktische wijsheid in deze sector. CIV BioSciences zal zich bezighouden met vraagstukken uit de Human Capital Agenda.

2.4.8 Flexibilisering onderwijs

De flexibilisering van het onderwijs – hybride leren en gepersonaliseerd leren – komt aan de orde in hoofdstuk 13: Kwaliteitsagenda mboRijnland.

2.5 Strategische agenda 2022-2026

Per 1 september 2022 is de herijkte strategische agenda 2022 – 2026 ingegaan. Deze ligt in het verlengde van het bovenstaand strategisch huis. De herijkte strategische agenda hebben we tijdens de Derde Donderdag in September (DDiS) op 15 september 2022 gelanceerd middels [dit filmpje](#). De strategie is tot stand gekomen in een uitvoerig proces waarin studenten, medewerkers, de Raad van Toezicht, externe partners en landelijke ontwikkelingen zijn meegenomen. Extra bevestiging kwam in juli 2022, toen de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) zijn prioriteiten voor de komende jaren deelde: kansengelijkheid, de verbinding met de arbeidsmarkt en de kwaliteit en innovatie van het onderwijs. Deze prioriteiten sluiten aan bij de prioriteiten in onze eigen strategische agenda. Aan de hand van deze herijkte strategische agenda zet mboRijnland de koers verder uit richting 2026. We werken de komende jaren naar een organisatie toe die leidt tot meer verbinding, eigenaarschap en werkplezier. Dit maakt dat professionals graag bij en met ons werken en dat wij kwalitatief het best mogelijke onderwijs kunnen bieden aan onze studenten. Dit doen we aan de hand van een vijftal speerpunten met ambitieuze doelen:

1. Continue kwaliteitsverbetering

We streven naar het best mogelijke beroepsonderwijs voor onze studenten. Daarom werken we continu aan kwaliteitsverbetering van ons onderwijs, met meer

eigenaarschap en ruimte voor vakmanschap van medewerkers.

2. Flexibel onderwijs

We modulariseren ons onderwijs. Dit maakt dat studenten, alumni en werkenden kunnen verdiepen, verbreden, verlengen en versnellen. Zo spelen we steeds beter in op de persoonlijke ontwikkelbehoefte van iedere student in de verschillende fasen van hun leven.

3. Sterk regionaal netwerk

We hebben een sterke band en mooie samenwerkingen met partners binnen ons lerend regionaal netwerk. Dankzij dit netwerk leren onze studenten over de nieuwste ontwikkelingen en innovaties in hun vakgebied. Zo bereiden we onze studenten optimaal voor, om na hun studie aan de slag te gaan in het werkveld of door te studeren.

4. Oog voor elkaar, vitaal en veilig

We zijn een vitale organisatie met oog voor het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers en studenten. Hierbij hebben we aandacht voor gelijke kansen, on- en offline sociale veiligheid, diversiteit en inclusie. Zo bieden we iedereen de kans op goed onderwijs en een fijne werkplek met voldoende persoonlijke aandacht en steun.

5. Digitalisering als mogelijkmaker

We maken in de organisatie van ons onderwijs optimaal gebruik van digitale hulpmiddelen. Zo spelen we in op de belevingswereld van de student, verbeteren we onze samenwerking en sluiten we aan op ontwikkelingen in de samenleving.

De infographic op de volgende pagina is de vervanger van het vorige strategische huis. De volledige strategische agenda is te vinden op [onze website](#)



Vol vertrouwen vooruit

Van klas naar koers en van koers naar klas



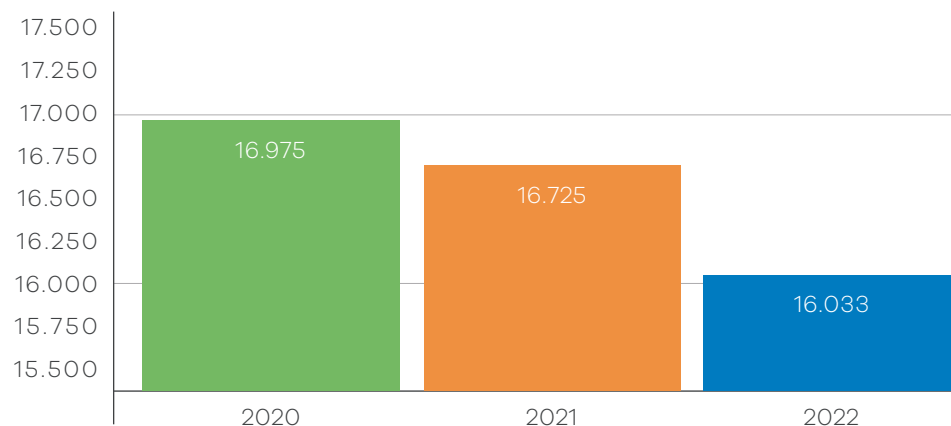


3. Student in beeld

3.1 Aantal mbo studenten

In 2022 zien we een daling in het aantal studenten. De daling is het grootst bij de BOL-studenten. Dit komt vooral door de hogere uitval (vanwege onder andere een verminderd studentenwelzijn), lagere doorstroom en groenpluk.

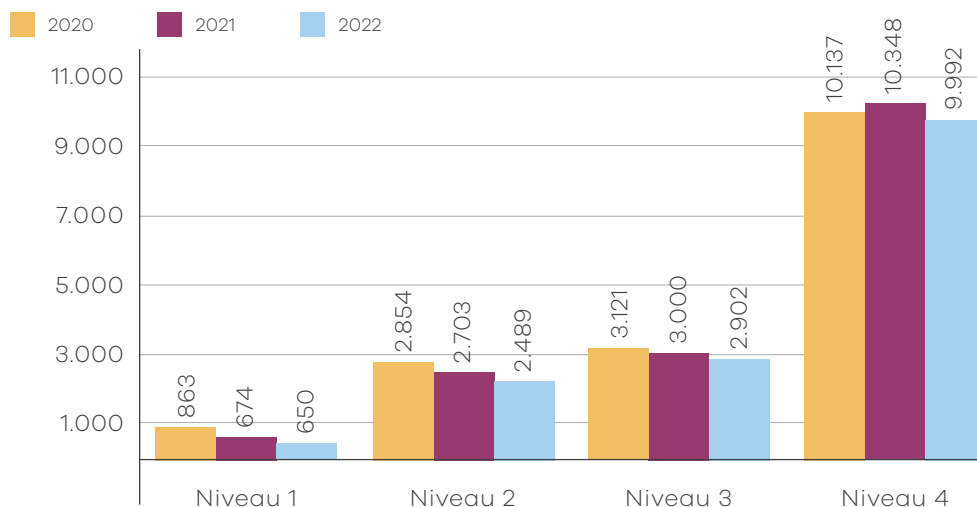
Aantal studenten totaal



3.1.1 Aantal studenten per niveau

De verdeling van studenten in 2022 over de niveaus is vrijwel gelijk aan 2021.

Aantal studenten per niveau



Toelatingsbeleid

In ons toelatingsbeleid sluiten we aan bij de wet- en regelgeving en het onderzoekskader mbo. Dit houdt in dat iedere aanmelder welkom is in de opleiding en het niveau van zijn eerste keuze, mits hij voldoet aan de geldende toelatingseisen. In 2022 is het adagium bij ons toelatingsbeleid hetzelfde gebleven als in 2021: 'Fijn dat je voor ons kiest' en 'Fijn dat je bij ons blijft'.

3.1.2 Aantal studenten per leerweg

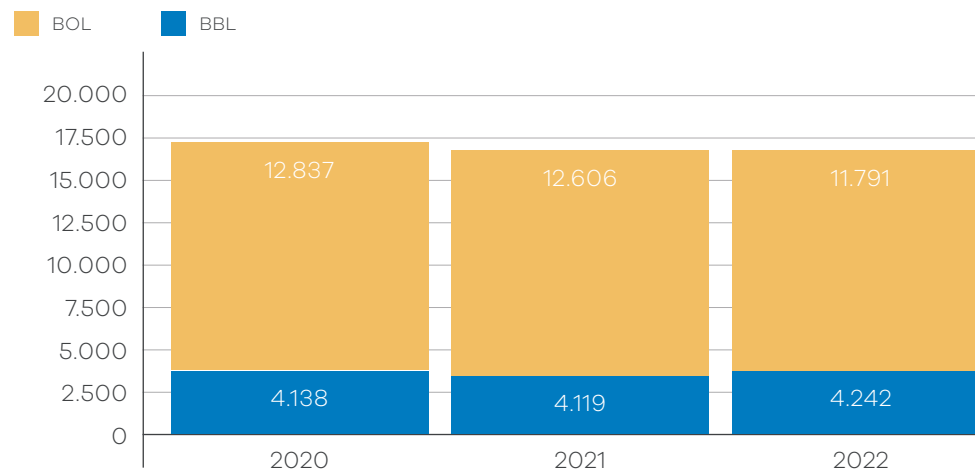
De beroepsopleidende leerweg (BOL)

De student gaat voor het grootste deel van zijn opleiding naar school. Daarnaast loopt de student een bepaalde periode stage (beroepspraktijkvorming) in een bedrijf of instelling.

De beroepsbegeleidende leerweg (BBL)

De student heeft minimaal drie dagen per week een baan bij een bedrijf of instelling. Daarnaast gaat hij één of twee dagen of avonden per week naar school.

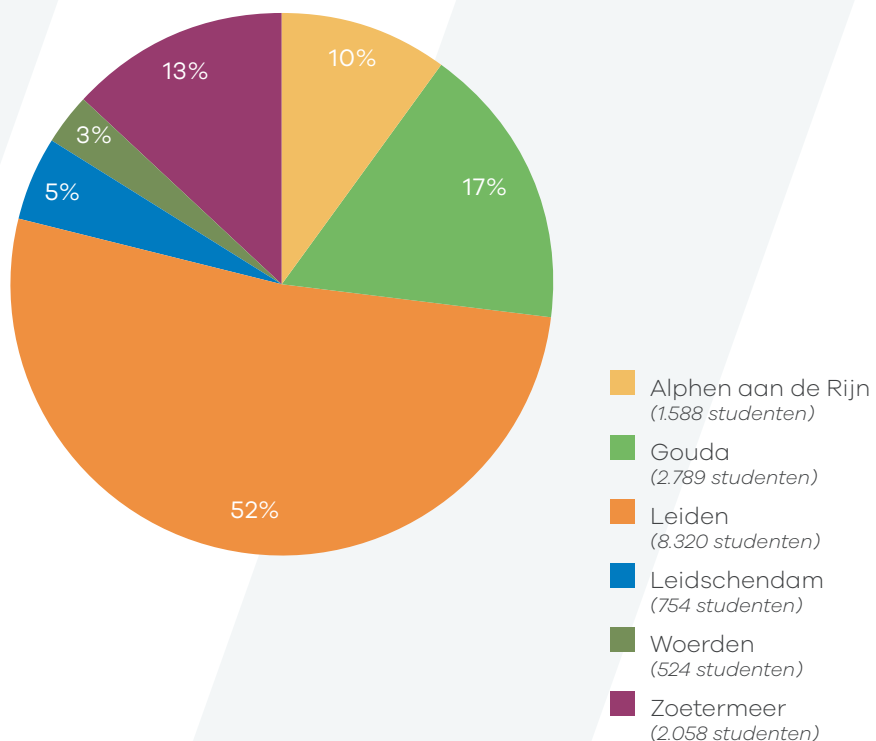
Aantal bekostigde studenten per leerweg (1 oktober)



Door de daling van het aantal BOL-studenten is het relatieve aandeel van de BBL-studenten toegenomen.

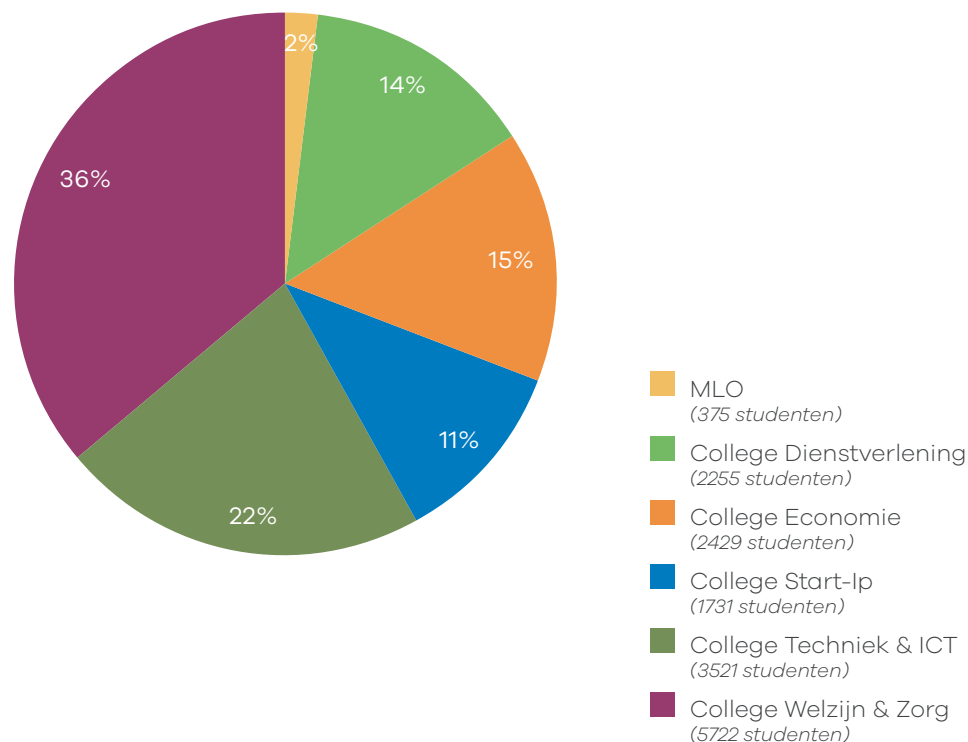
3.1.3 Aantal studenten per vestigingsplaats

Begin 2022 verzorgden we onderwijs in zes gemeenten: Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Woerden en Zoetermeer. In sommige plaatsen hebben we meerdere vestigingen. In 2022 is een aantal opleidingen verplaatst naar andere vestigingen.



3.1.4 Aantal studenten per college

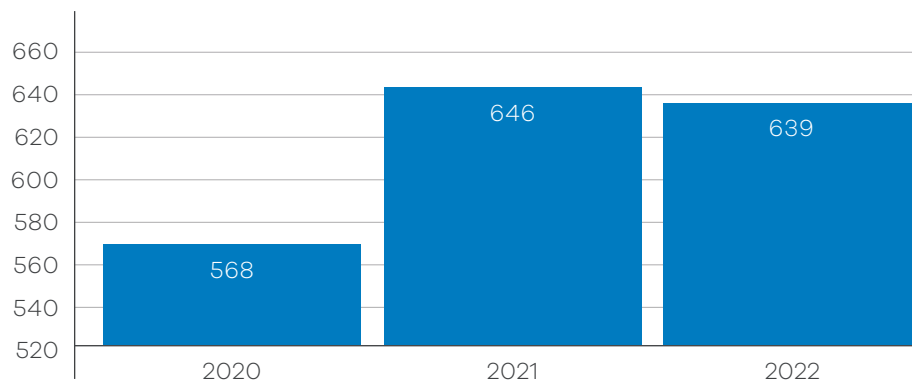
Het onderwijs binnen mboRijnland verzorgen we binnen vijf verschillende colleges. MLO is sinds 1 januari 2021 onderdeel van College Techniek & ICT, maar staat hier nog apart aangegeven. Ieder college richt zich op een specifieke opleidingsrichting of doelgroep. De verdeling van het aantal studenten per college is in 2022 vrijwel gelijk aan die van 2021.



3.2 Aantal studenten vavo

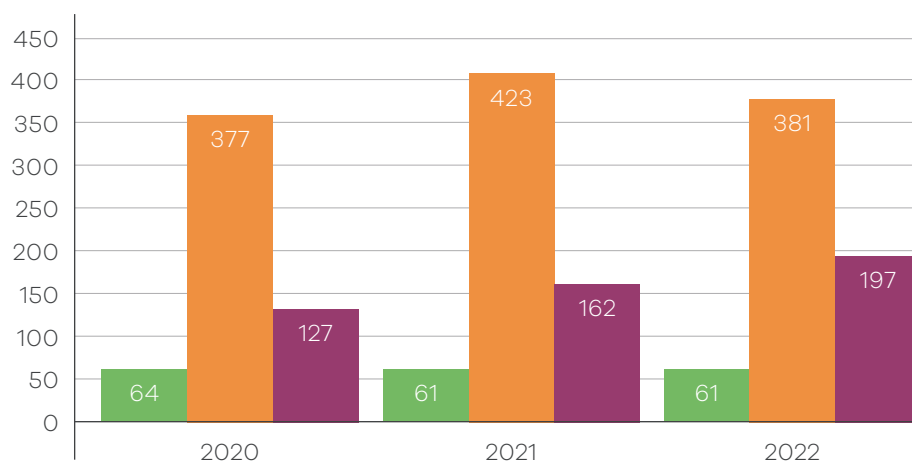
Binnen het vavo kunnen studenten een hele of gedeeltelijke opleiding voortgezet onderwijs (vmbo, havo en vwo) volgen of voltooien in verkorte trajecten. Het aantal vavo-studenten is in 2022 gedaald ten opzichte van 2021. Dit komt mede door de soepelere eindexameneisen in de afgelopen drie jaar. Hierdoor zijn meer vo-studenten dan normaal geslaagd.

Aantal studenten vavo



3.2.1 Aantal studenten vavo per vo-soort

■ vmbo-tl ■ havo ■ vwo



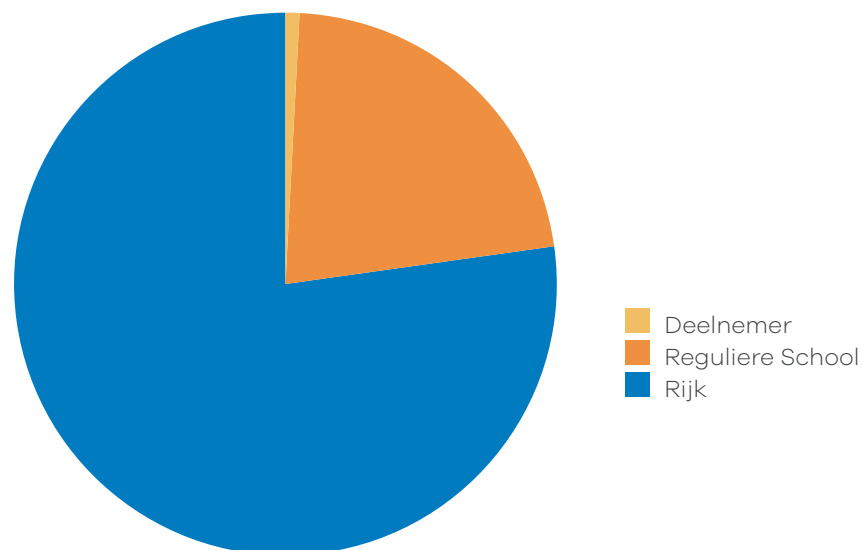
3.2.2 Aantal studenten vavo naar geldstroom

De vavo-opleidingen worden per student altijd via maximaal één van de volgende manieren gefinancierd:

- het Rijk (overheidsfinanciering);
- een reguliere school (uitbesteed aan mboRijnland via de zogenoemde Rutte-regeling);
- de student zelf (zelfbetaler).

Het percentage door het Rijk bekostigde studenten en het percentage door een reguliere school bekostigde studenten zijn in 2022 vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2021.

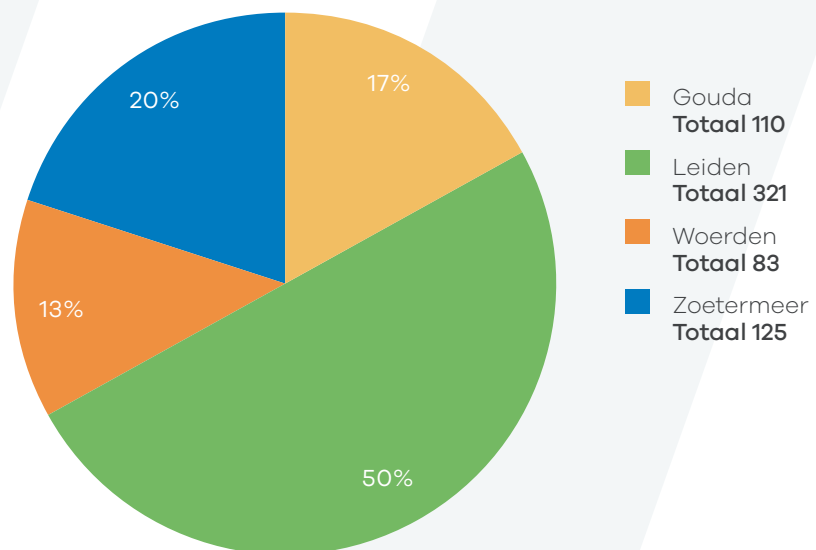
Aantal studenten vavo naar geldstroom



3.2.3 Aantal studenten vavo per vestigingsplaats

mboRijnland biedt het vavo-onderwijs aan in Leiden, Gouda, Woerden en Zoetermeer. Per vestigingsplaats gebeurt dit op één locatie. De verdeling van studenten over de vestigingsplaatsen is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2021.

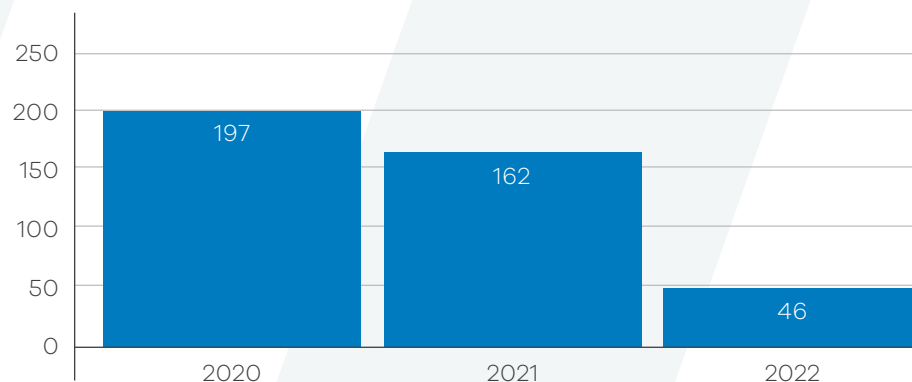
Aantal studenten vavo naar geldstroom



3.3 Aantal studenten contractonderwijs

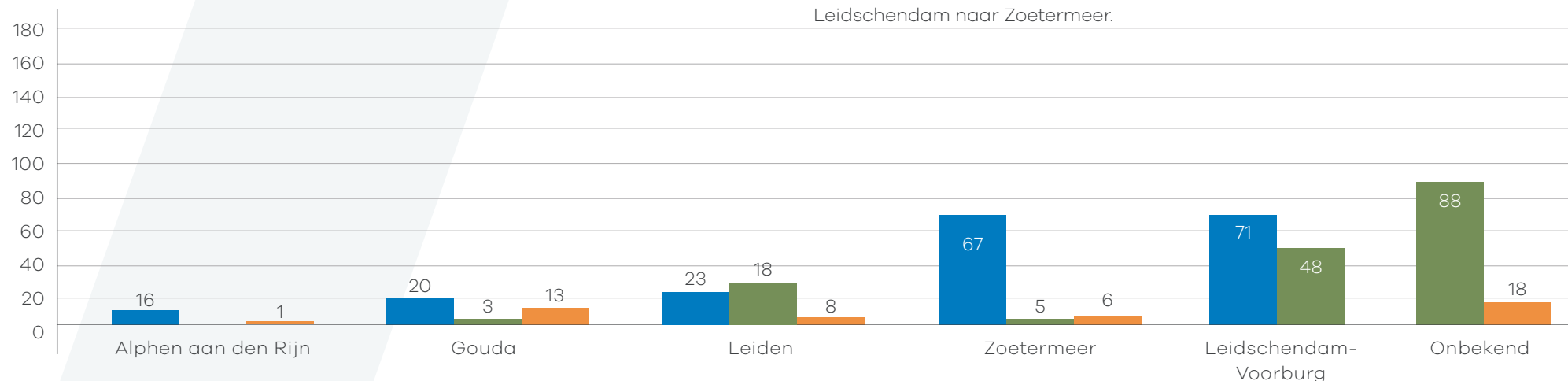
We zien dat het totaal aantal studenten is afgenomen ten opzichte van 2021.

Aantal studenten contractonderwijs



Aantal deelnemers contractonderwijs en -educatie

■ 2020 ■ 2021 ■ 2022



3.3.1 Aantal studenten contractonderwijs per locatie

We zien dat het aantal studenten vooral fors gedaald is in Leidschendam-Voorburg. Dat heeft mede te maken met het verschuiven van de opleidingen van Leidschendam naar Zoetermeer.

3.4 Onderwijsresultaten mbo-studenten

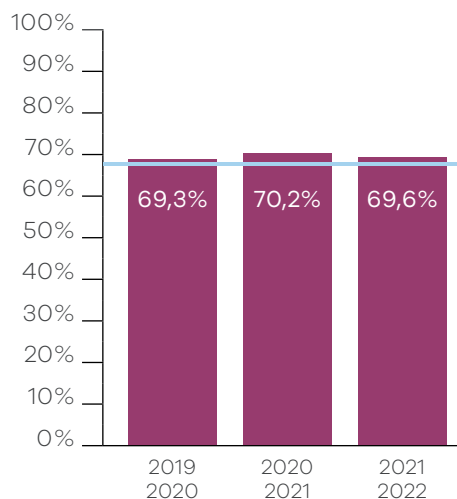
In de hierna getoonde resultaten zijn de percentages steeds een driejaarlijks gemiddelde over het genoemde teljaar en de twee voorliggende teljaren. Het driejaarlijks gemiddelde is een zogenoemd gewogen gemiddelde. Dat wil zeggen dat voor de berekening over bijvoorbeeld 2021 - 2022, de onderliggende aantallen van het teljaar 2021-2022 en de twee voorgaande teljaren 2019 - 2020 en 2020 - 2021 bij elkaar worden opgeteld. Daarna worden deze op elkaar gedeeld voor de berekening van het percentage.

3.4.1 Diplomaresultaat

Het diplomaresultaat van schooljaar 2021-2022 is licht gedaald ten opzichte van schooljaar 2020-2021. Het diplomaresultaat berekenen we door het aantal schoolverlaters dat ooit binnen de instelling een diploma heeft behaald, te delen door het totaal aantal schoolverlaters (maal 100 procent).

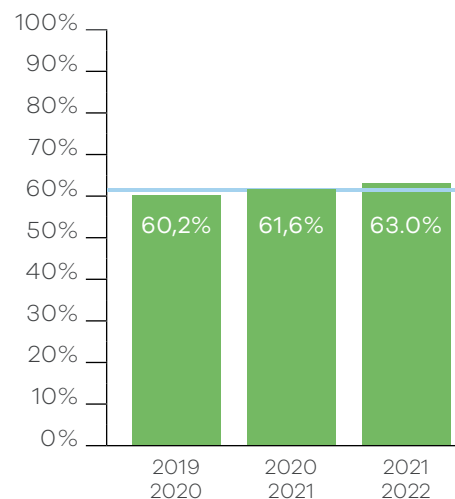


**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) totaal**

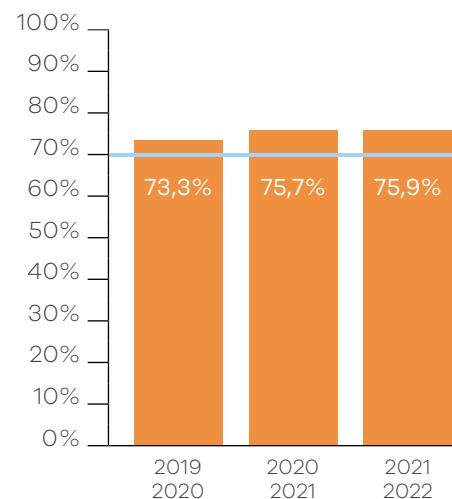


— norm

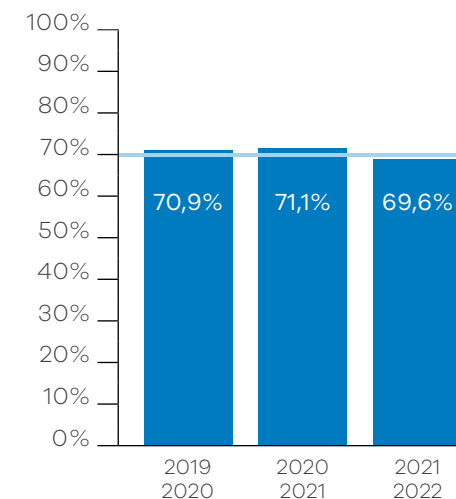
**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) niveau 2**



**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) niveau 3**

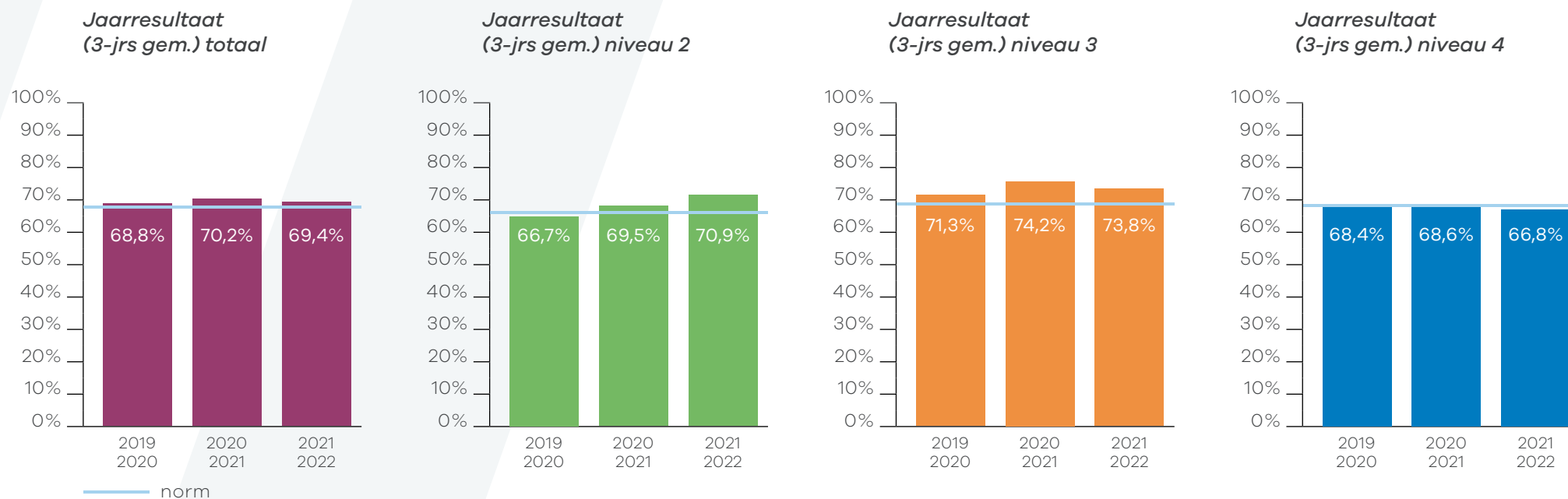


**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) niveau 4**



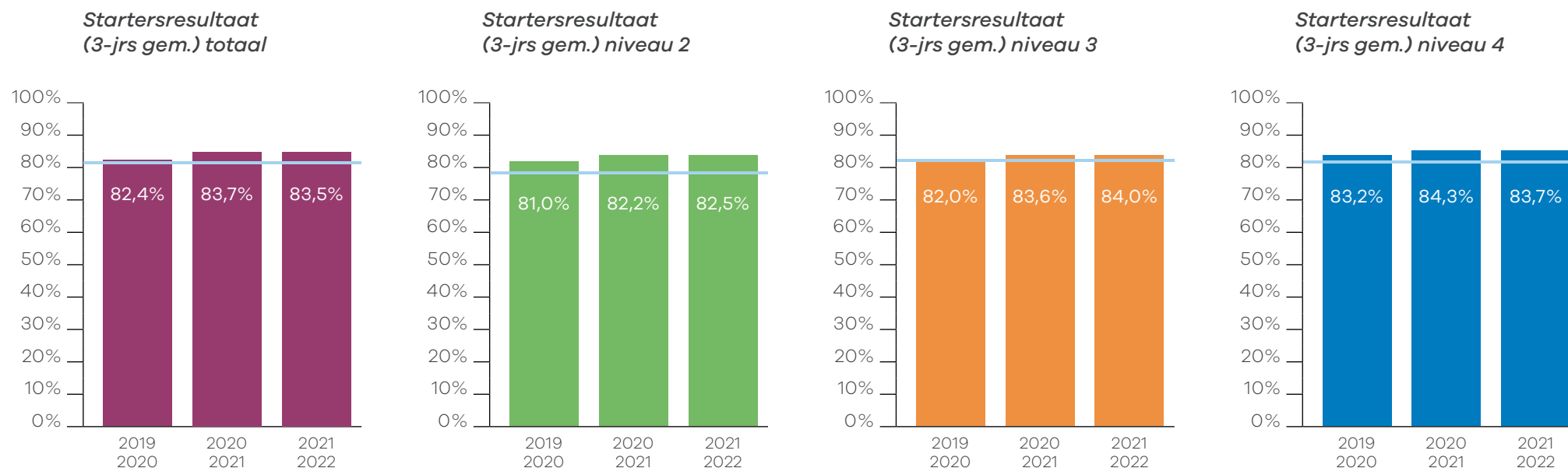
3.4.2 Jaarresultaat

Het jaarresultaat van schooljaar 2021 - 2022 is licht gedaald ten opzichte van schooljaar 2020 - 2021, maar voldoet aan de gewogen inspectienorm. Om het jaarresultaat te bepalen, kijken we naar het aantal studenten dat in het teljaar een diploma heeft gehaald. En we kijken welk percentage dat is van het totaal aantal gediplomeerde studenten en ongediplomeerde schoolverlaters.



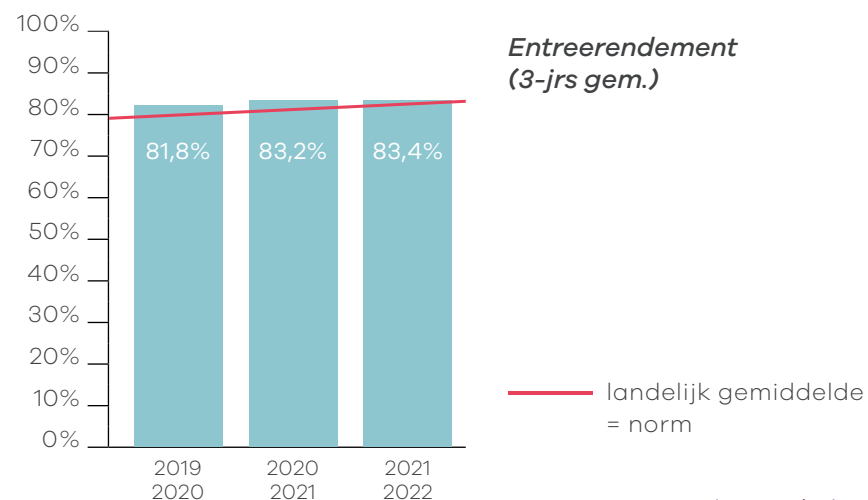
3.4.3 Startersresultaat

Een starter is een student die op 1 oktober van het teljaar staat ingeschreven en het jaar daarvoor niet. Het startersresultaat is het aantal starters dat bij het begin van het volgende teljaar nog ingeschreven staat of dat de instelling gediplomeerd heeft verlaten, gedeeld door het totaal aantal starters (maal 100 procent). Het startersresultaat van schooljaar 2021 - 2022 is licht gedaald ten opzichte van schooljaar 2020 - 2021, maar voldoet aan de gewogen inspectienorm.



3.5 Resultaten Entreestudenten

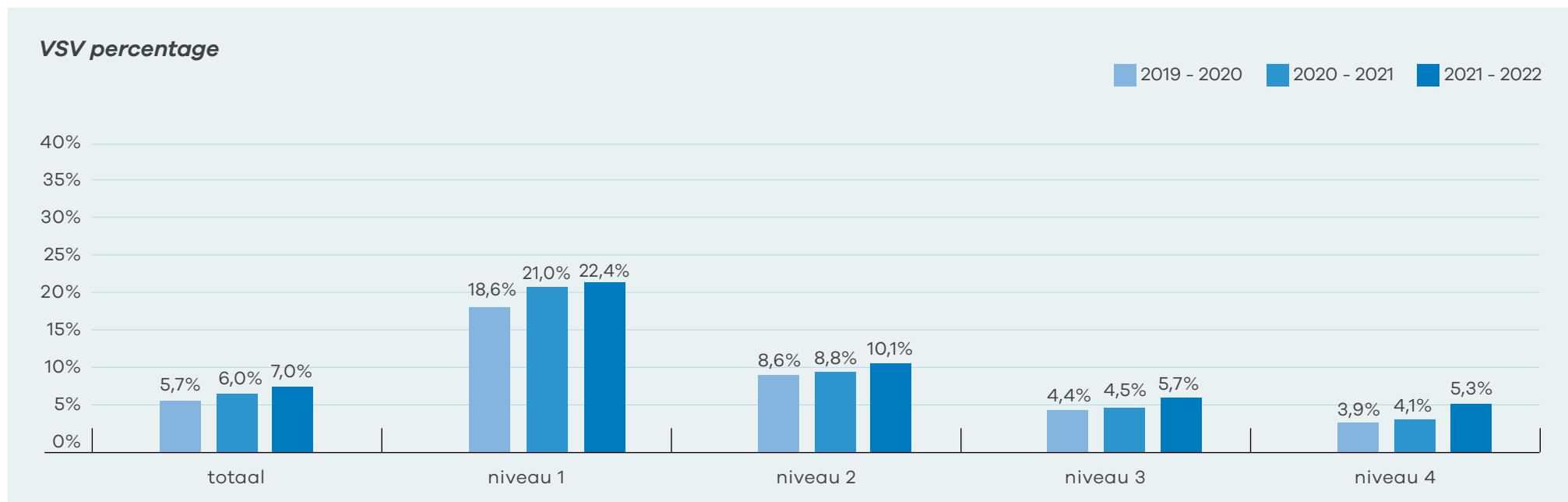
De opleidingen op niveau 1 kennen een andere indicator voor studiesucces dan de mbo-opleidingen op niveau 2, 3 en 4. Voor Entree geldt het onderwijsresultaat als indicator. Dit is het aantal studenten dat een jaar later (1 oktober van het volgend teljaar) een diploma niveau 1 heeft behaald of nog ingeschreven staat binnen de instelling (doorstroom), uitgedrukt als percentage van het totaal aantal ingeschreven studenten op 1 oktober van het teljaar. De norm voor dit onderwijsresultaat wordt gevormd door het landelijk gemiddelde (82,0 procent). Het rendement bij de Entreeopleidingen ligt boven dit landelijk gemiddelde en is licht gestegen ten opzichte van het schooljaar ervoor.



3.6 Voortijdige schooluitval (vsv)

Het voorlopige vsv-percentage over 2021-2022 bedraagt 7,0%. Dat is hoger ten opzichte van het voorgaande jaar. We verwachten dat we het definitieve aantal voortijdig schoolverlaters nog iets naar boven moeten bijstellen. Uit deze cijfers blijkt dat het percentage vsv'ers bij de mbo-opleidingen van alle niveaus is gestegen. Het VAVO heeft daarentegen een iets lagere VSV.

Ten opzichten van de landelijke norm (2020-2021) voldoen de opleidingen op niveau 2, 3 en 4 niet aan de landelijke norm. Opleidingen van niveau 1 zijn net lager. Dit beeld past bij de overige indicatoren over studiesucces waar ook geconstateerd is dat in 2021-2022 er meer ongediplomeerde schoolverlaters zijn dan het voorgaande jaar.





3.7 Tevredenheid studenten

Begin 2022 is de tevredenheid van studenten gemeten met behulp van het tweejaarlijkse landelijke onderzoek door JOB (Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs). Hieruit blijkt dat de tevredenheid van onze studenten ten opzichte van de vorige meting licht is gestegen wat betreft tevredenheid met docenten en met school. In 2021 is het onderzoek in eigen beheer gedaan. De respons was toen niet erg hoog. Behalve de niet helemaal vergelijkbare methode is ook de bijzondere situatie van die tijd van invloed geweest. Studenten waren in deze coronaperiode met veel lockdowns uiteindelijk toch blij met de inspanningen van de docenten om hen zo goed mogelijk les te geven en te begeleiden. Dat zagen we in de cijfers terug.

Om deze redenen is het relevanter om de cijfers van 2022 te vergelijken met 2020.

Rapportcijfer	2020	2021	2022
Docenten	6,7	7,2	6,8
School	6,1	6,6	6,2
Opleiding	6,5	6,8	6,5

3.8 Alumni-onderzoek

In 2022 is er geen onderzoek onder de alumni gehouden, dat volgt weer in 2023. Wel is in 2022 een start gemaakt met het opzetten van een alumnibeleid voor mboRijnland. Verdere voorbereidingen voor de uitvoering daarvan worden in 2023 gedaan. Vanaf studiejaar 2023 - 2024 willen we starten met een alumniplatform en met de eerste communities van alumni, studenten en docenten.

3.9 Studentenfonds

mboRijnland heeft een fonds dat BOL-studenten, in bijzondere omstandigheden, financiële ondersteuning kan bieden. Het geld uit dit fonds is er speciaal om studenten tegemoet te komen die plotseling ziek worden, zwanger raken of vanwege een goede reden studievertraging oplopen. Behalve de ondersteuning van studenten die vertraging oplopen, regelt het fonds ook ondersteuning voor minderjarige, voltijds BOL-studenten uit minimagezinnen. Vanuit het fonds worden dan goede onderwijsbenodigdheden beschikbaar gesteld. Daarnaast hebben leden van de studentenraad recht op bepaalde faciliteiten. Ook dat regelt het fonds. Hieronder staat de tabel met uitkeringen vanuit het studentenfonds.

Tabel uitkeringen mbo-studentenfonds

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.12 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen 19 *) Toekenningen 19	€ 2.768	€ 146
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	€ 0	€ 0
Studenten, of hun wettelijk vertegenwoordigers, die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen 434 Toekenningen 399	€ 226.700	€ 568
Studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen 1 Toekenningen 1	€ 1.239	€ 1.239

*) Gedurende het jaar wisselen de leden van de studentenraad.
Gemiddeld zijn per maand aan negen studenten vergoedingen verstrekt.





4. Medewerker in beeld

4.1 Algemene toelichting

In 2022 zien we dat de organisatie steeds meer in staat is om verbinding te leggen tussen de verschillende personeelsinstrumenten, zoals de strategische personeelsplanning, de ontwikkelgesprekken, de implementatie van het werkdrukplan en de inzichten uit het medewerkersonderzoek. Zo ontstaat er meer inzicht en focus op welke thema's en factoren belangrijk zijn voor het organisatorisch succes en de toekomstbestendigheid van mboRijnland. Oog en ruimte voor vakmanschap en verbondenheid en een medewerker die met plezier aan het werk is.

4.1.1 Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning (SPP) is een instrument dat we inzetten voor een toekomstbestendige organisatie. Het afgelopen jaar hebben een aantal colleges, centra, directieteam en College van Bestuur de strategische personeelsplanning gestart en/of afgerond. De uitkomsten geven zowel de colleges als de centra nieuwe inzichten op het gebied van professionele ontwikkeling, waardoor talenten in hun kracht blijven staan in een steeds veranderende wereld. Begin 2022 zijn de gesprekken gestart over de meerjarenformatie. In het kader daarvan richten wij ons op de volgende vragen:

- Hoe ziet ons personeelsbestand eruit?
- Hoe gaat het onderwijs zich ontwikkelen de komende jaren?
- Wat is voor de komende jaren de prognose van de studentenaantallen?
- Hoe groot is de uitstroom van medewerkers de komende jaren (natuurlijk verloop)?

We willen komen tot een optimale personeelsbezetting. Dan zijn in-, door- en uitstroom relevant, plus de tijdelijke middelen. De uitvoering daarvan ligt bij de directie van het college en/of centrum. Vanuit de strategische personeelsplanning en de meerjarenformatie is dit een continu proces in nauwe samenwerking met HRM, Planning & Control en Onderwijs & Kwaliteit.

4.1.2 Oog voor elkaar en welzijn

Door onze bevoogenheid voor het onderwijs, door de betrokkenheid met onze studenten en de hectiek van alle dag, schiet de aandacht voor elkaar er ongemerkt wel eens bij in. Terwijl iedereen een glimlach, bemoediging, aansporing of juist een oproep om even gas terug te nemen nodig heeft. Vanuit HRM is het strategische thema 'Oog voor elkaar' nader uitgewerkt. De aandacht voor elkaar is in het post-corona-tijdperk belangrijker dan ooit. Dit ervaren zowel collega's als studenten. Het is een van de belangrijke energiebronnen en factoren waarom werken en/of studeren bij mboRijnland zo leuk is. Aandacht voor elkaar is het verbindend motief in de wijze waarop binnen de organisatie vorm wordt gegeven aan de routekaart 'Van werkdruk naar werkplezier', de bijdrage van HRM aan de onderwijsconferentie over 'Oog voor elkaar' en in de verzuimaanpak. Natuurlijk krijgt dit in 2023 een nader vervolg.

4.1.3 Professionalisering

Als organisatie faciliteren, stimuleren en ondersteunen we de permanente ontwikkeling van onze collega's. Om deze professionalisering een duurzame impuls te geven, hebben we voor

de jaren 2020 - 2022 extra middelen beschikbaar gesteld vanuit een bestemmingsreserve. Vanuit deze middelen zetten we onder meer een projectleider in om de verbinding te leggen tussen de colleges en de centra. Ook zijn middelen besteed aan leiderschapsontwikkeling, strategische personeelsplanning en ontwikkeling van informeel leren voor docenten en instructeurs. Professionalisering is een vast onderdeel van onderwijsconferenties, managementbijeenkomsten en bij de start van het nieuwe studiejaar op de Derde Donderdag in September. Colleges en diensten nemen professionalisering op in de college-, centrum- en teamplannen. We hebben een start gemaakt met de structurele inbedding van de professionaliseringstools in de organisatie. Op deze wijze willen wij de professionalisering duurzaam voortzetten als onderdeel van een leven lang ontwikkelen. En om zo te werken aan vakmanschap en professionaliteit van al onze medewerkers.

mboRijnland academie

De mboRijnland academie ondersteunt de ontwikkeling van medewerkers, zodat zij een bijdrage kunnen leveren aan onder andere de strategische speerpunten van de organisatie. Daarbij heeft de academie oog voor persoonlijke ambities. Dit resulteert in een open aanbod én maatwerktrajecten die worden afgestemd met de colleges en centra. Daarnaast heeft de academie de online leeromgeving met GoodHabitx verlengd en integreert zij verder online en offline leren.

In 2021 is de online werkplekleeroplossing JOOST! positief gestart met het proces begeleiden. In het verslagjaar 2022 is dat aanbod uitgebreid met het onderwijslogistieke proces onderwijsontwerp.



Eind 2022 is de gebruikersdoelgroep van JOOST! uitgebreid. Deze bestond aanvankelijk uit docenten en instructeurs. Nu maken ook onderwijskundig teamleiders daar deel van uit. Hiermee legt de mboRijnland academie steeds meer de verbinding tussen leren op de werkplek en formele scholing.

4.1.4 Aspirant-opleidingsschool Rijnland

Sinds 2020 is mboRijnland een aspirant-opleidingsschool. De naam daarvan is Opleidingsschool Rijnland. Daarin werken we nauw samen met de lerarenopleidingen van Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam om docenten in opleiding (dio's) voor te bereiden op de onderwijspraktijk. Samen hebben we de ambitie om docenten nog beter op te leiden voor het mbo. In 2022 hadden ruim 170 dio's een leerwerkplek binnen de onderwijsteams van mboRijnland. Dit zijn niet alleen stagiairs/studenten van de lerarenopleidingen, maar steeds vaker ook zij-instromers die hun bevoegdheid moeten halen. Goede begeleiding is cruciaal om docenten in opleiding een goede start te geven en om hen te behouden voor het onderwijs. Vanuit Opleidingsschool Rijnland willen we daarom de begeleiding op de werkplek verder uitbreiden en professionaliseren.

4.1.5 Persoonlijk leiderschap en loopbaanontwikkeling (arbeidsmobiliteit)

Het Loopbaancentrum biedt individuele loopbaantrajecten en groepsgerichte ondersteuning. Daarin staan persoonlijk leiderschap, regie op eigen ontwikkeling en de dialoog met team en leidinggevende centraal. Op deze manier draagt het Loopbaancentrum bij aan de mobiliteit, de vitaliteit

en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en aan een wendbare organisatie. In 2022 is het aantal lopende individuele loopbaantrajecten ten opzichte van 2021 met bijna 30 procent toegenomen. De aanmeldingen zijn gevarieerd. Ze komen uit alle colleges en ondersteunende diensten. Zowel onderwijzende als ondersteunende medewerkers uit alle leeftijdsgroepen weten het Loopbaancentrum te vinden. De rode draad in de trajecten is jobcrafting, in- en externe mobiliteit. Het resultaat van onze loopbaanbegeleiding is een positieve bijdrage in de talent- en loopbaanontwikkeling van onze medewerkers. Naast individuele trajecten hebben we in 2022 ook workshops verzorgd om meer aandacht te krijgen voor regie op de eigen loopbaan. Hiermee dragen we ook bij aan een positief en open klimaat om in gesprek te gaan over ontwikkeling en vitaliteit. Het online portaal mijnLoopbaan biedt medewerkers de mogelijkheid om zelfstandig (tijd- en plaatsonafhankelijk) aan de slag te gaan met hun loopbaan. Medewerkers zetten deze tools in als voorbereiding op het ontwikkelgesprek. Als Loopbaancentrum wisselen wij onze kennis en ervaring op het gebied van loopbaanontwikkeling en coaching uit met andere organisatieonderdelen zoals het Onderwijsservice Centrum en LLokaal.

4.1.6 Diversiteit, inclusie en gelijke kansen (werving en selectie en banenafsprak)

Samen met de MBO Raad is mboRijnland in 2022 gestart met het project Diversiteit, inclusie en gelijke kansen in de werving. In dit kader hebben wij een aantal stappen gezet. De vacatureteksten voor docent- en ondersteunende functies hebben we aangepast. Want daarin willen we het belang van diversiteit, inclusie en gelijke kansen binnen onze



organisatie uitdragen. Daarnaast hebben we een nulmeting opgenomen in het medewerkersonderzoek ([zie paragraaf 4.3.7](#)). Ons doel is om vacaturehouder en leden van de sollicitatiecommissie meer oordeelvrij te laten selecteren. Om iedereen een gelijke kans te laten hebben in het wervingsproces gaan wij komend jaar onze leidinggevenden trainen in deze nieuwe manier van werven en selecteren. mboRijnland wil naast inclusief opleider ook inclusief werkgever zijn. Als deelproject van het project Diversiteit, inclusie en gelijke kansen is per 1 maart jl. het project Banenafpraak gestart. De doelstelling daarvan is dat mboRijnland eind 2026 34 collega's met een arbeidsbeperking in dienst heeft met een zogenoemde indicatie banenafpraak. Sinds de inwerkingtreding van de Wet banenafpraak (2017) en de sectorale afspraken werken er dertien medewerkers bij mboRijnland die vallen onder de doelgroep.

We hebben het projectplan en de begroting voor de zomer van 2021 vastgesteld. De uitvoering is gestart met een breed commitment van het College van Bestuur en van de directeuren. De eerste kandidaten zijn na de zomer gestart. Met colleges, staf en diensten bespreken we de verdere invulling en maken we nadere afspraken. Het eerste jaar stellen we deze nieuwe collega's bovenformatief aan. We gaan uit van duurzame plaatsingen die we na het eerste jaar willen financieren uit het reguliere personeelsbudget van het college of de dienst. Als mooi voorbeeld geldt de doelstelling van het College Welzijn & Zorg dat 'tekent' voor vijf plaatsen. De werving daarvan is het college eind 2022 gestart.

mboRijnland is in 2022 lid geworden van het Netwerk Onderwijswerkgevers van de Normaalste Zaak. Op initiatief van mboRijnland en de gemeente Leiden start in 2023 een kennisnetwerk Banenafpraak op

de schaal van Holland Rijnland. Daarnaast staan diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen steeds vaker op de agenda van de onderwijsteams en hebben deze thema's een plek gekregen in college- en teamplannen.

4.2 Toelichting in het kader van het sociaal jaarverslag

4.2.1 Beleid LB/LC/LD

In het Convenant Actieplan Leerkraft van Nederland uit 2008 hebben de minister van OCW en de sociale partners afspraken vastgelegd om het beroep van leraar aantrekkelijker te maken. Dit geldt nadrukkelijk voor de Randstadsregio's. Aparte middelen vanuit dit convenant zijn geoormerkt om een beloningsimpuls voor mbo-docenten te realiseren en om hun werkdruk te verminderen. mboRijnland zet deze middelen beleidsrijk in ter versterking van de onderwijskwaliteit en het loopbaanperspectief van docenten. Het puur halen van de cijfers is geen doel op zich. We sturen nadrukkelijk op het bereiken van de strategische doelstelling. Hiervoor maken we middelen vrij. Ondanks de inspanningen daalt het percentage personeel in de categorieën LC en LD. Dit heeft te maken met uitstroom van ervaren medewerkers en de instroom van een hoog percentage nog onbevoegd personeel met minder of geen ervaring in het mbo. Van het zittend personeel heeft (nog) niet iedereen ambitie om de voor de promotie vereiste bijscholingen te gaan volgen. Bij de besteding van de extra NPO-middelen zijn ook vaak startende docenten aangetrokken dan wel medewerkers met een meer student begeleidende en ondersteunende rol. In de Flexpeditie nemen ontwerpers een belangrijk rol in bij het modulair

ontwerp van de opleidingen. Deze ontwerpers zijn deels LC- en deels LD-docenten. De laatste drie jaar hebben 153 medewerkers de interne LC-leergang gevolgd. Ten behoeve van de mbo-sector wordt de functiewaarderingssystematiek momenteel herijkt. In de jaren 2023 en 2024 worden de uitkomsten van dit landelijk onderzoek verwerkt binnen ons functiehuis. Samen met de ingezette Flexpeditie zou dit tot nieuwe inzichten en verhoudingen kunnen leiden ten aanzien van de afgesproken streefmix.



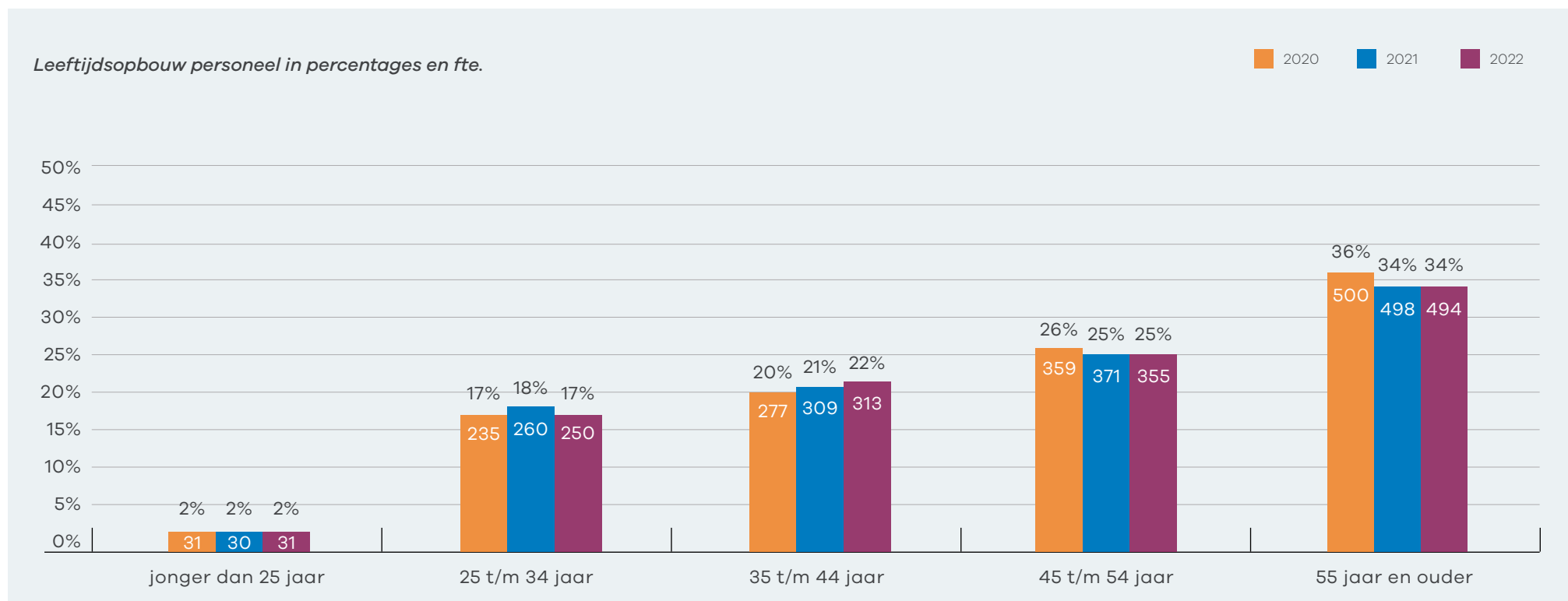
4.3 Overzicht medewerkers

4.3.1 Leeftijdsopbouw personeel

Het grootste deel van de medewerkers is 45 jaar en ouder. Het aandeel medewerkers onder de 45 jaar is gelijk gebleven. Een blijvende aandacht voor een evenwichtige personeelsopbouw is belangrijk. Het natuurlijk verloop is hoog, doordat veel medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd gaan bereiken. Dit aantal wordt mogelijk nog hoger door de medewerkers die gebruikmaken van het prepensioen. Hier ligt voor de komende jaren een uitdaging voor de colleges en diensten. Extra aandacht is daarbij nodig om tijdig te anticiperen op veranderde

studentaantallen en om het personeelsbestand hierop aan te laten sluiten. De grootste uitdaging in de vervangingsvraag zit in de groep onderwijsgevend. De colleges en diensten komen samen met HRM tot passende oplossingen om de vervangingsvraag in te regelen, waarbij er continuïteit is in het onderwijs, er nieuwe medewerkers worden aangetrokken, de onderwijskwaliteit wordt geborgd en er een goede balans is in de functiemix.

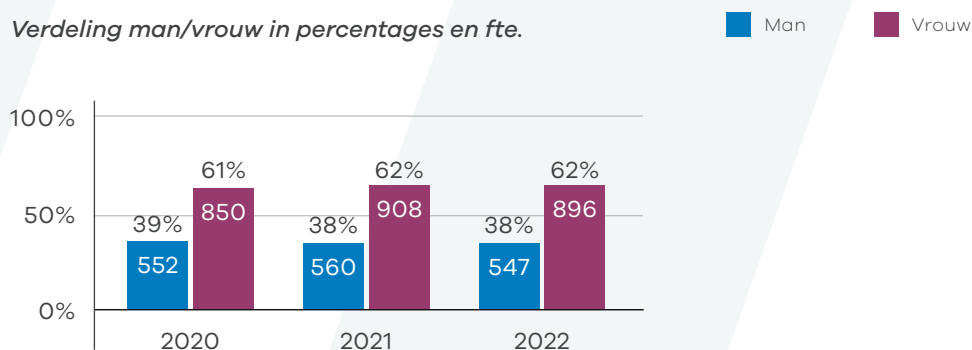
Peildatum 31-12-2022



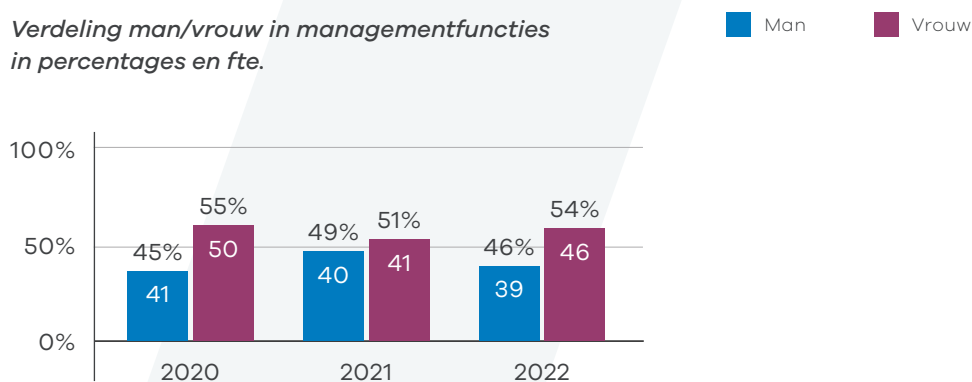
4.3.2 Verdeling man/vrouw

In onze organisatie is het aandeel vrouwen de afgelopen jaren nagenoeg gelijk gebleven. Ten opzichte van 2021 is het percentage zelfs gelijk gebleven. Bij de managementfuncties zie je een stijging van het aantal vrouwen en een daling bij de mannen.

Verdeling man/vrouw in percentages en fte.



Verdeling man/vrouw in managementfuncties in percentages en fte.

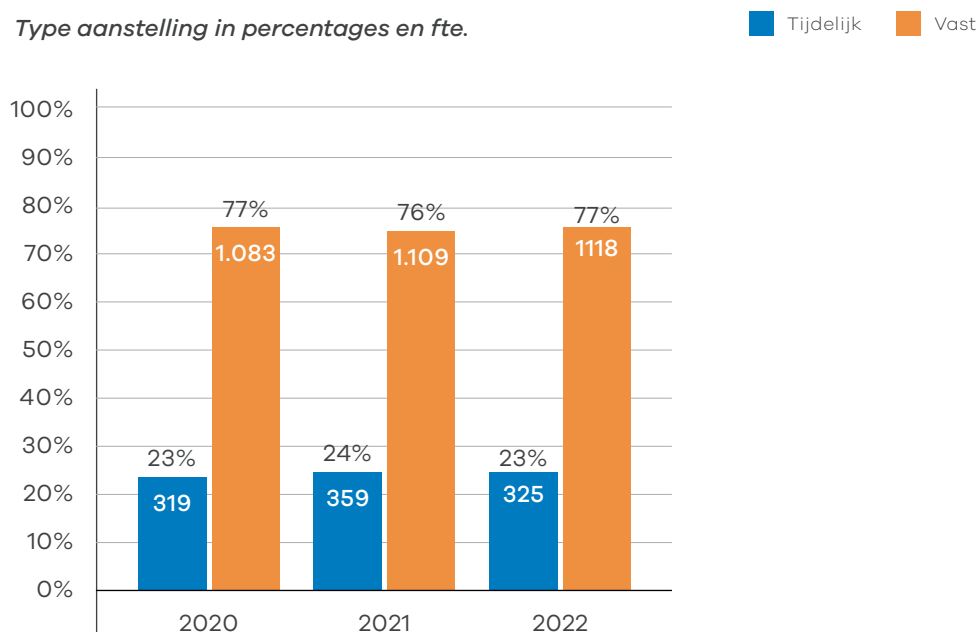


Peildatum 31-12-2022

4.3.3 Type aanstelling

Het grootste deel van de medewerkers heeft een vast contract. Dit aantal is het afgelopen jaar nagenoeg gelijk gebleven. Dit geldt ook voor het percentage medewerkers met een tijdelijk contract. Het geheel wijkt iets af van onze norm 80% vast contract en 20% tijdelijk contract. Dit komt omdat, vanwege pensionering, veel vaste medewerkers zijn uitgestroomd en vervangen zijn door nieuwe medewerkers. Deze krijgen eerst een tijdelijk contract. Bijvoorbeeld om in die tijd eerst hun bevoegdheid te halen.

Type aanstelling in percentages en fte.



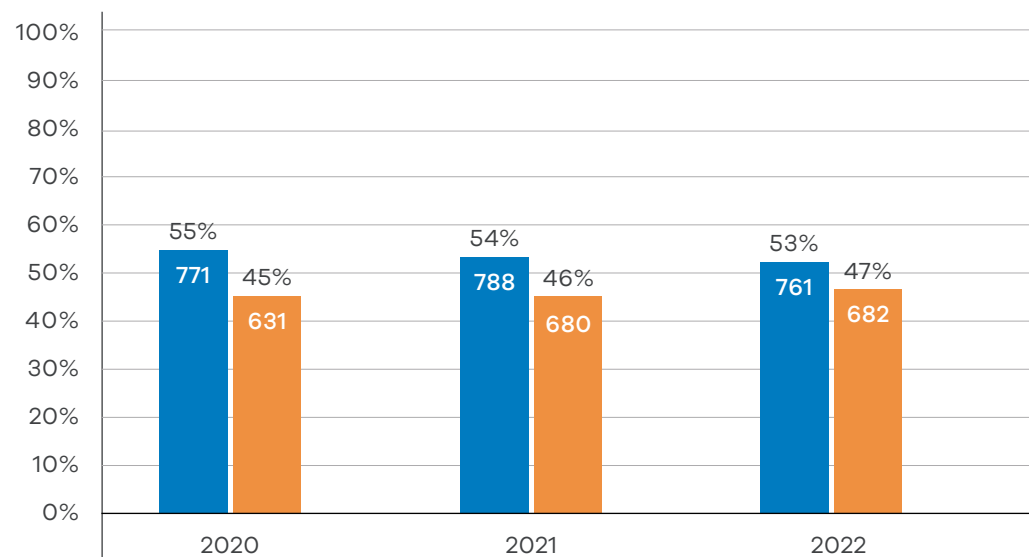
Peildatum: 31 december



4.3.4 Verdeling onderwijzend en ondersteunend en beheerspersoneel

Zoals uit onderstaande tabellen blijkt, is het merendeel van de medewerkers bij mboRijnland docent. Het percentage OP/OBP is gelijk gebleven.

Verdeling onderwijzend en niet onderwijzend personeel in percentages en fte.



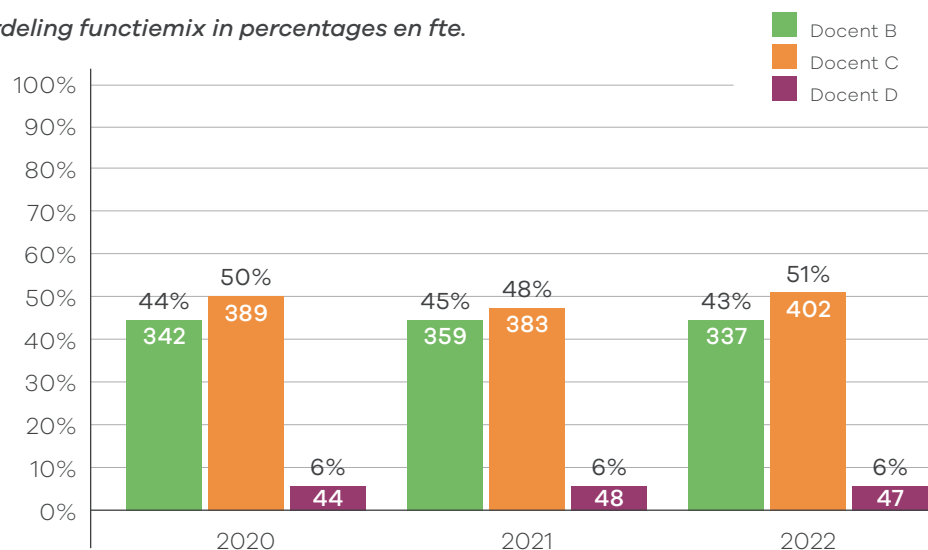
Peildatum: 31 december

■ Onderwijzen personeel (OP)
■ Onderwijsondersteunend (OBP)

4.3.5 Functiemix

Wij hanteren als organisatie een streefwaarde van de functiemix: 25 procent docent B, 65 procent docent C en 10 procent docent D. Er is vanuit de organisatie continu aandacht voor deze verhouding. Hierbij wegen we het belang van verbetering van de onderwijskwaliteit, een goede balans in de teamsamenstelling, werkdruk en aantrekkelijk werkgeverschap mee. We houden oog voor elkaar en voor continue kwaliteitsverbetering. Zo ook in de bevordering van onze medewerkers. Door de grote in- en uitstroom is het nog niet gelukt de streefwaarden te halen. Dit vraagt voor de komende jaren extra aandacht voor beleid rondom loopbaanpaden en het functiehuis.

Verdeling functiemix in percentages en fte.



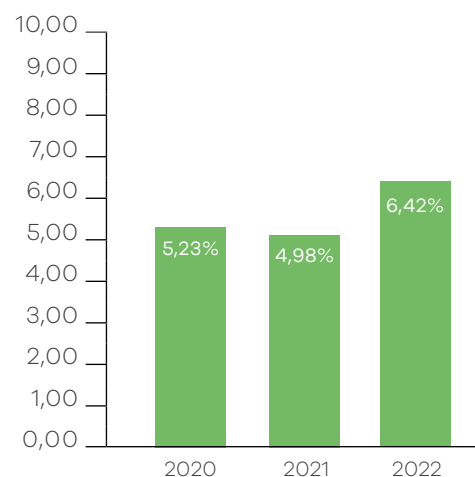
4.3.6 Ziekteverzuim

Het gemiddelde verzuim onder de medewerkers in 2022 is 6,42 procent. De toename van het verzuimpercentage is een trend die helaas heeft doorgezet. Dit sluit aan bij de landelijke verzuimtrend, zowel binnen als buiten het onderwijs. Het ziekteverzuim bedroeg in december 2022 zelfs 6,94 procent.

De mentale belastbaarheid van het personeel vraagt om blijvende aandacht. Op de werkvloer is de impact van het stijgende aantal ziektemeldingen te merken. Vooral kleine teams voelen de druk om het werk van uitgevallen collega's zo goed mogelijk op te vangen. De leidinggevenden kunnen meer invloed uitoefenen op werkgerelateerd verzuim door middel van gesprekstechnieken met bijvoorbeeld de Cirkel van Invloed of het inzetten van interne coaches. Een goede balans tussen werk en privé is ook belangrijk.

Wat verder opvalt is dat vooral docenten te maken hebben met een lage motivatie van veel studenten. Deze motivatie lijkt – zo aan het einde van de pandemie – lager dan ooit. Motivatie is altijd al een aandachtspunt bij jongeren. Het ontwend zijn aan de schoolbanken voor een langere periode en het ontbreken van bepaalde kennis bij studenten, stelt grote uitdagingen aan docenten en studentbegeleiders. Tijdens de onderwijsconferentie maar ook collegedagen en teamvergaderingen wordt dit vraagstuk besproken en worden ervaringen uitgewisseld. Er is geen one-size-fits-all oplossing. Maar 'Oog voor elkaar' en verbinding maken blijken cruciaal. Van de verdere uitvoering van het werkdrukplan 'Van werkdruk naar werkplezier', dat met instemming van de ondernemingsraad is vastgesteld, mag ook een impuls worden verwacht naar duurzaam werkplezier en minder verzuim.

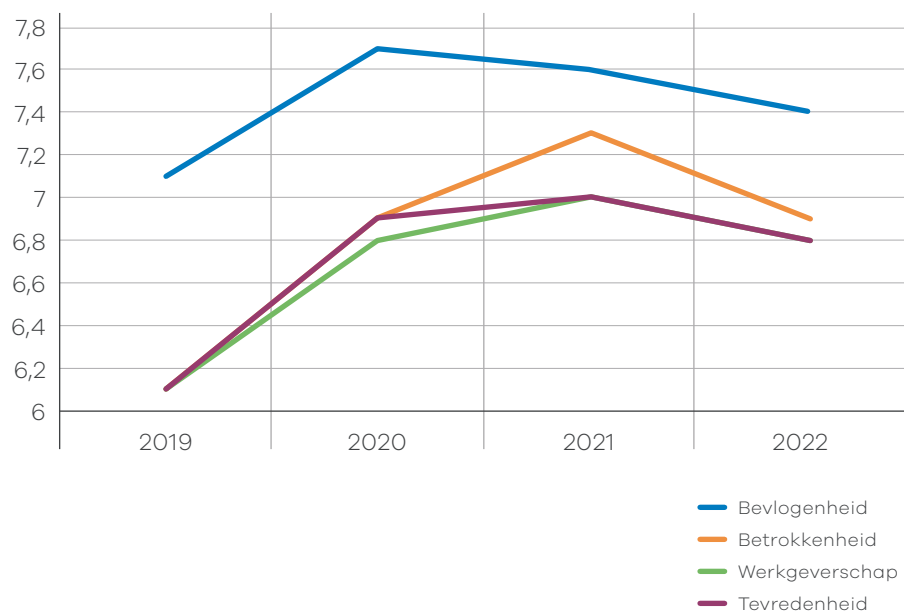
Verzuimpercentage



4.3.7 Medewerkersonderzoek

In maart 2022 is het medewerkersonderzoek uitgevoerd. De resultaten voor heel mboRijnland zijn gedaald op de thema's bevoegenheid, betrokkenheid, werkgeverschap en tevredenheid. Vergeleken met de periode vóór COVID-19 liggen zij op gelijk niveau. Dit is inzichtelijk gemaakt met onderstaande trendanalyse:

Trendanalyse thema's medewerkersonderzoek



De resultaten ten aanzien van werkdruk zijn gelijk gebleven, hetgeen voorzichtig positief uitgelegd kan worden in relatie tot de gedaalde resultaten op bevoegenheid en betrokkenheid.

Voor het eerst zijn vragen gesteld over inclusie en diversiteit, bedoeld als nulmeting op dit thema. Uit deze nulmeting blijkt dat medewerkers mboRijnland ervaren als een diverse en inclusieve organisatie. Dat zien we als een goede basis om dit thema verder uit te bouwen en te versterken binnen mboRijnland.

Hieronder brengen we op hoofdlijnen een samenvatting van de resultaten van het medewerkersonderzoek in beeld:



4.4 Integrale veiligheid

Er is in het afgelopen jaar veel gebeurd. De onrust in de wereld had ook zijn invloed binnen school. Na corona zijn de scholen weer volledig open, maar de naweeën zijn nog te merken. Studenten en medewerkers moeten wennen. De motivatie en het tolerantieniveau van studenten waren soms laag. Het onderwijs moest alle zeilen bijzetten om studenten binnen te halen en bij de les te houden. Veiligheid en schoolklimaat hebben dan ook een nog grotere prioriteit gekregen.

Dit jaar hebben we mooie integrale veiligheidsstappen gezet door samen met docenten en studenten, ondersteunende diensten en stafafdelingen een locatieplan op te zetten voor veiligheid en schoolklimaat. Ieder locatie heeft een eigen locatieplan gemaakt. De acties die daarin staan, worden op de betreffende locatie opgepakt. Dat gebeurt dan onder regie van de locatieverantwoordelijke. Na corona was de wens voor onderlinge verbinding op alle locaties opvallend groot. De locaties hebben hiervoor diverse initiatieven ingezet. We gebruiken de locatieplannen in 2023 als leidraad om te werken aan een veilig en prettig schoolklimaat en om dat te behouden.

In ons herijkte strategieplan 2022-2026 is een van de prioriteiten 'Oog voor elkaar, vitaal en veilig'. Hierop kunnen wij verder gaan bouwen als het gaat om veiligheid en schoolklimaat. In 2023 zullen we een trainingsprogramma samenstellen voor medewerkers en studenten als ondersteuning van deze strategische prioriteit.

We gaan onderzoeken hoe en waar veiligheid en schoolklimaat – net als burgerschap en begeleiding – een structurele plek kunnen krijgen in het

onderwijsproces en/of curriculum. Ook studentwelzijn zullen we hierin meenemen.

In 2022 hebben we ook intensief samengewerkt met verschillende gemeenten waarin onze instelling locaties heeft. Zo zijn er initiatieven voor signaaloverleggen, hebben we convenanten Veilige school ondertekend en handelingsprotocollen ontwikkeld. We streven naar een totaalaanpak met (alle) partners, binnen en buiten school.

4.4.1 Incidentenregistratie

Meldingen in en om school, buiten school(tijd) maar wel van invloed in school en op stage	
Bedreiging	12
Fysiek geweld/agressie	18
Verbaal geweld/agressie	7
(Seksuele) intimidatie	5
Discriminatie	6
Vernieling/brand/stroomuitval	6
Inbraak	1
Diefstal	2
Ongewenst gedrag/omgangsvormen (inclusief pesten)	12
Ongeval/gezondheid	20
Loverboy	2
Misdraging negeren (veiligheids-) regels	14
Onbevoegd aanwezig	5
Poging tot fraude*	1
Geldezels	-
Verbodenmiddelen (drugs)	3
Verboden goederen	4
Totaal	118

Het totaal aantal incidenten steeg ten opzichte van 2021 maar niet ten opzichte van de periode vóór corona. Wel hebben de incidenten een andere aard. We signaleren dat de straatcultuur de school steeds verder binnenkomt.

Het aantal bedreigingen daalde, maar we kregen meer meldingen van fysiek geweld en agressie. Er waren ook diverse meldingen die buiten de school hadden plaatsgevonden, maar die wel van invloed waren op het veiligheidsgevoel van studenten in de school. Zij duiden op veel korte lontjes en weinig verdraagzaamheid voor elkaar, vermoedelijk ook veroorzaakt door de maatschappelijke onrust. Het aantal meldingen van discriminatie en ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen steeg ook. Medewerkers maar ook studenten hebben zich, wellicht gesteund door de aandacht in de media, gemeld waardoor wij gepaste acties konden ondernemen. Ook hebben we trainingen gegeven en protocollen en handreikingen aangescherpt en/of ontwikkeld.

* Een student heeft geprobeerd om, samen met een vriend, een eigen bedrijf te laten accrediteren door SBB om daar zelf zijn stage en proeve te kunnen doen. Een docent heeft dit geconstateerd voordat dit is gelukt.

4.5 Klachtenregeling

mboRijnland kent een klachtenregeling en -faciliteit die voldoet aan de (wettelijke) voorwaarden en suggesties voor een goede klachtenafhandeling. De regeling heeft de volgende kenmerken:

- een heldere communicatie, waardoor de regeling vindbaar en toegankelijk is;
- een ombudsfunctie en daarmee ondersteuning bij het indienen van een klacht;
- vertrouwelijkheid en geheimhouding;
- onafhankelijkheid;
- laagdrempeligheid: mensen met een klacht doen dat bij één loket;
- tijdsafspraken en termijnregels.

mboRijnland heeft conform de Wet educatie en beroepsonderwijs en de cao mbo vastgestelde reglementen op het gebied van klachten, bezwaren, beroepen en geschillen.

Voor beroepszaken vanuit examinering en bezwaren over de toelating geldt de wettelijke Commissie van Beroep voor Examens.

Voor geschillen met betrekking tot de toepassing van de cao kunnen medewerkers terecht bij de interne of externe geschillencommissie.

Voor wat betreft de afhandelingsprocedure hanteert mboRijnland een – intern en extern te benaderen – digitaal meldsysteem, waar klachten, geschillen, bezwaren en beroepen worden gemeld. We evalueren dit digitaal meldsysteem ieder jaar. Indien noodzakelijk of gewenst passen we dit aan, aan de wettelijke bepalingen en gebruikerswensen.

Instantie	Aantal klachten	Informatie
Klachten-commissie	13	Twee klachten zijn afkomstig van medewerkers uit het College Start-Up in verband met bejegening. Negen klachten zijn afkomstig van studenten uit College Techniek & ICT in verband met bejegening. Een klacht is afkomstig van een oud-medewerker College Vavo in verband met de communicatie door de teamleider. De student College Dienstverlening heeft zijn klacht, vrijwel direct na het indienen hiervan, ingetrokken. De betrokkenen zijn door de klachtencommissie gehoord via een hoorzitting. Naar aanleiding van het advies van de klachtencommissie heeft het College van Bestuur een besluit genomen. De adviezen van de klachtencommissie zijn (grotendeels) overgenomen.
Commissie van Beroep voor de Examens	3	De commissie heeft drie beroepschriften in behandeling genomen. Een student College Welzijn & Zorg heeft een beroep ingediend tegen het besluit van de examencommissie om geen extra examengelegenheid aan te bieden. Een student College Economie diende een beroepschrift in in verband met een herbeoordeling van zijn examen door de examencommissie. Een student College Welzijn & Zorg diende een beroep in tegen het niet in behandeling nemen van haar bezwaarschrift door de examencommissie. Voor de dossiers Welzijn & Zorg geldt dat de examencommissie voorafgaand aan de hoorzitting haar besluit herzien heeft, waardoor geen hoorzitting en/of herzien besluit door de Commissie van Beroep voor de Examens noodzakelijk was. De betrokkenen van het beroepschrift College Economie zijn door de Commissie van Beroep voor de Examens gehoord via een hoorzitting. Tijdens de zitting heeft de student zijn ongelijk toegegeven en is het bezwaarschrift ingetrokken.
Interne geschillen-commissie	0	
Externe Commissie van beroep mbo van de Stichting Onderwijs-geschillen	0	

4.6 Vertrouwenspersonen

In het verslagjaar 2022 meldden zich een aantal studenten en medewerkers bij de vertrouwenspersonen van mboRijnland. Hieronder geven we aan waaraan hun melding was gerelateerd:

Omschrijving	Student	Medewerker
Seksuele intimidatie (ook via social media)	24	4
Intimidatie (onjuiste bejegening) (ook via social media)	10	6
Ongewenst gedrag	20	10
Discriminatie	9	2
Agressie (psychisch of fysiek)	6	1
Pesten, roddelen en buitensluiten	9	4
Religieus gerelateerd (onder meer radicalisering, eerwraak, uithuwelijking)	2	
Geweld (fysiek)	2	
Arbeidsconflict of vragen rondom arbeidsomstandigheden	1	17
Privéomstandigheden	23	2
Overig (financiën, organisatie)	19	2
Totaal	125	48
Andere:		
DUO (hulpvraag: voorziening beroepsonderwijs bij bijzondere omstandigheden)	18	

In het jaar 2022 zijn meer meldingen binnengekomen bij de vertrouwenspersonen dan in voorgaande jaren. Vooral het aantal meldingen over seksuele intimidatie en ongewenst gedrag is fors toegenomen. Met name studenten hebben meer meldingen gedaan over ongewenst gedrag.

Grensoverschrijdend gedrag is sinds het bekend worden van de misstanden bij tv-programma 'The Voice of Holland' een steeds groter thema. Ook bij ons op school blijkt dat de vertrouwenspersonen, na het naar buiten komen van het schandaal, veel meer meldingen over grensoverschrijdend gedrag hebben gekregen, vooral van studenten over het gedrag van collega's.

Dit betekent niet dat het ongewenste gedrag per se is toegenomen, maar dat met name de studenten de weg naar de vertrouwenspersonen beter weten te vinden. In 2022 is er ook extra aandacht geweest voor de vertrouwenspersoon. Onder andere door mededelingen op de tv-schermen, op SharePoint en in nieuwsbrieven.

In 2021 is één vertrouwenspersoon met haar werkzaamheden gestopt, waardoor er relatief veel meldingen bij de nog achterblijvende vrouwelijke vertrouwenspersoon werden gedaan. Met name op het gebied van ongewenst seksueel gedrag. In 2022 is een nieuwe vrouwelijke collega vertrouwenspersoon aangenomen en is het aantal mannen en vrouwen, twee om twee, weer evenredig verdeeld.

Onze doelstelling voor 2023 is de procedures met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag nog eens goed te evalueren. Een nieuwe tijd vraagt mogelijk om andere of duidelijkere kaders en handelwijzen. Daarnaast blijft het ook voor 2023 belangrijk te werken aan preventie en medewerkers en studenten te informeren over de vertrouwenspersonen.



5. Verslag Raad van Toezicht

5.1 Intern en maatschappelijk toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de stichting en de instelling, in het bijzonder op het College van Bestuur. Hierbij houdt de raad rekening met de instellingsbelangen, organisatiebelangen en het publieke belang. Voor de Raad van Toezicht is goed bestuur en toezicht een belangrijk aandachtspunt. De branchecode Goed bestuur in het mbo is de leidraad.

Bestuur en toezicht zijn organiek gescheiden. De taken en de werkwijze van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben we ingevuld conform de afspraken en de aanbevelingen in de branchecode. Naast toezichthouder is de Raad van Toezicht ook werkgever van het College van Bestuur. Als toezichthouder en werkgever heeft de raad onder andere de volgende taken op zich genomen:

- toezicht houden op het beleid van het College van Bestuur vanuit de maatschappelijke doelstellingen van mboRijnland en de daaraan verbonden doelstellingen;
- toezicht houden op de algemene gang van zaken binnen Stichting mboRijnland, zoals de meerjarenstrategie, de bestuurskwaliteit, de financiële huishouding, de kwaliteit van het onderwijs, huisvesting en vastgoed en het interne risicomanagement;
- gevraagd en ongevraagd adviseren van het College van Bestuur en fungeren als klankbord.

5.1.1 Activiteiten

De Raad van Toezicht heeft in 2022 de volgende activiteiten ondernomen:

- viermaal een reguliere vergadering met het College van Bestuur belegd;
- tweemaal een vergadering met de ondernemingsraad bijgewoond;
- eenmaal een vergadering met de studentenraad bijgewoond;
- vier nieuwe leden van de Raad van Toezicht geworven.
- eenmaal een zelfevaluatie gehouden (in de oude samenstelling);
- een werkbezoek gebracht aan de locatie Gouda samen met het College van Bestuur (in de oude samenstelling). Hierbij is ingezoomd op de regio Gouda, is aangesloten bij het evenement van de studentenraad 'Toppers in vakmanschap' en is een bezoek gebracht aan het [Experience Lab bij de Rietkraag](#).

5.1.2 Introductie nieuwe leden Raad van Toezicht

Per 1 september 2022 heeft de raad vier nieuwe leden benoemd, omdat het maximaal aantal zittingstermijnen van de aftredende leden was verlopen. In het kader van de introductie van de nieuwe leden heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur bezoeken gebracht aan alle vestigingen. Verder heeft de raad een teambuildingssessie gehad en hebben we het gesprek gevoerd aan de hand van een teamscan met persoonlijkheids- en drijfverentesten. Dit krijgt in 2023 een vervolg in een gesprek over de toezichtsvisie.

5.1.3 Belangwekkende thema's

De gebruikelijke werkwijze is dat de Raad van Toezicht een onderwerp laat toelichten door een directeur of specialist/adviseur, waarna een dialoog plaatsvindt. Dit leidt tot positief kritische gesprekken tussen de raad en het college.

In 2022 lag de focus van mboRijnland naast het omgaan met de coronacrisis op de onderwijskwaliteit. Na een positieve tendens tot aan studiejaar 2021-2022 vallen de onderwijsresultaten in studiejaar 2022 - 2023 tegen. De raad ziet dat de impact van corona op de motivatie en mentale weerbaarheid van de studenten groot is. De raad is niet gealarmeerd door de cijfers en erkent dat nieuwe plannen of meer druk niet zomaar helpen. Wel is het belangrijk te onderzoeken wat we kunnen herpakken van wat er goed ging in relatie tot de kwaliteit van ons onderwijs en waar andere interventies nodig zijn.

Verder heeft de raad in zijn rol als sparringpartner meegedacht bij de totstandkoming van die strategische agenda. Deze heeft de raad daarna goedgekeurd.

5.1.4 Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren, betreft daarbij het oordeel van het College van Bestuur en legt de conclusies en afspraken schriftelijk vast. In 2022 heeft de raad een uitgebreide zelfevaluatie gedaan onder begeleiding van een extern adviseur. Het gesprek heeft plaatsgevonden in aanwezigheid van het College van Bestuur. De raad heeft teruggekeken op de afgelopen twee jaar met als kernthema 'toezicht houden in coronatijd'. Ook is gekeken welke lessen de raad wil delen met zijn nieuwe leden.

Het is goed gelukt om alle lopende zaken goed te organiseren met aandacht voor de menselijke kant van het werk en met behoud van de verbinding tussen toezicht en bestuur. Als vervolgstappen zijn benoemd:

- Als het gaat om toezicht op de maatschappelijke opdracht wil de raad meer aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van de waardecreatie en -verslaglegging.
- In het kader van de doorontwikkeling van de Raad van Toezicht is afgesproken om te komen tot een toezichtvisie voor mboRijnland.
- Als het gaat om de werkgeversrol wil de raad breder kijken dan alleen het beoordelen en belonen van het bestuur en wil hij onder andere meer inzicht krijgen in de sleutelfuncties (onder bestuur), het salaris- en functiegebouw, de cultuur, waarden en normen en integriteit, zij-instromers en inclusie.

5.1.5 Besproken onderwerpen

De Raad van Toezicht heeft in 2022 de volgende onderwerpen besproken:

Onderwerp	Raad van Toezicht	Onderwijs-commissie	Audit-commissie
Herijking strategie mboRijnland	V	V	V
Stand van zaken sturingstraject	V	V	V
Resultaten onderwijsaudits 2021 - 2022	V	V	
Benchmark mbo 2021 bouwsteen studiesucces	V	V	
Onderwijsresultaten 2021 - 2022	V	V	
Studentenparticipatie	V		
Stand van zaken corona	V	V	
Stand van zaken interventie College Economie	V	V	V
Terugkoppeling gesprek commissie CKMBO		V	
Terugkoppeling kennismaking contactinspecteur		V	
Stand van zaken schietincident Zoetermeer	V	V	
Strategische personeelsplanning (SPP)		V	
Zelfevaluatie mboRijnland		V	
Resultaten JOB-monitor 2022		V	
Blended learning; resultaten, i-coaches en borgingsplan	V	V	

Onderwerp	Raad van Toezicht	Onderwijs-commissie	Audit-commissie
Leven lang ontwikkelen (LLO) in progress	V	V	
Rapport inspectie verantwoording herstelopdracht bestuur mboRijnland		V	
Aanpassing functie en werkwijze monitoringgroep		V	
Verkenning samenvoeging Colleges Economie en Dienstverlening	V		
Aansturing Start-Up, Vavo en OSC	V		
Voortgangsrapportages:			
Derde tertiaal 2021	V	V	V
Eerste tertiaal 2022	V	V	V
Tweede tertiaal 2022	V	V	V
Accountantsverslag PwC bij jaarverslag 2021	V		V
Controleplan PwC	V		V
Rapportage interim-bevindingen controle 2022 PwC	V		V
Jaarverslag en jaarrekening 2021	V	V	V
Kaderbrief 2023	V	V	V
Beleidsrijke begroting 2023 - 2027	V	V	V
Liquiditeitsrapportage oktober 2022	V		V
Arrest Fitland	V		
Opheffen bedrijfsopleidingen B.V.	V		V
Power BI; toelichting op dashboard mboRijnland	V		V
Informatiebeveiliging & Privacy	V		V
Stand van zaken Osiris			V
Stand van zaken modularisering (Flexpeditie)			V
Benoeming vicevoorzitter RvT	V		
Jaarkalender RvT 2022 - 2023	V		
Zelfevaluatie mboRijnland	V		
Bezoldiging en vergoeding CvB	V		
Bezoldiging RvT	V		
Werving en selectie nieuwe leden RvT	V		



5.2 Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft een drietal commissies: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratie- en governancecommissie. De commissies zijn ingesteld om de bespreking, behandeling en (indien van toepassing) besluitvorming van belangwekkende thema's voor te bereiden, in nauwe samenwerking met het College van Bestuur en de ondersteunende centra.

5.2.1 Onderwijscommissie

De onderwijscommissie bereidt het overleg voor tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur over de te kiezen onderwijs- en vernieuwingsstrategie, de kwaliteit van onderwijs in de ruimste zin van het woord, en de interne en externe kwaliteitsonderzoeken. Ook houdt deze commissie zich bezig met de naleving van relevante wet- en regelgeving en het personeelsbeleid, voor zover die relevant is voor de kwaliteit van het onderwijs.

De onderwijscommissie is in 2022 viermaal bijeengekomen. De besproken onderwerpen staan vermeld in de tabel in paragraaf 5.1.5. De commissieleden hebben uitgebreid gesproken over de onderwijsresultaten, blended learning en een leven lang ontwikkelen.

5.2.2 Auditcommissie

De auditcommissie bereidt het overleg voor tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur over een groot aantal thema's. Zo houdt de auditcommissie zich bezig met de werking van het systeem van interne controle en risicomanagement. Ook het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en de werking van de beginselen van goed bestuur zitten in de portefeuille van deze commissie. Ook de financiering van de onderwijsorganisatie, het beleid met betrekking tot de verkregen publieke en private bekostiging en de besteding van middelen in relatie tot het maatschappelijke doel vallen hieronder. Daarnaast houdt de auditcommissie zich bezig met de financiële informatieverstrekking, de jaarstukken, de relatie met de externe accountant en de naleving van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de accountant. Ten slotte bereidt de auditcommissie het overleg voor over de betrouwbaarheid en de continuïteit van de huisvesting en de informatie- en communicatietechnologie.

De auditcommissie van mboRijnland is in 2022 viermaal bijeengekomen. De commissieleden hebben uitgebreid stilgestaan bij informatiebeveiliging en privacy. De accountant is driemaal aangesloten: bij de bespreking van de jaarrekening, het controleplan en de interim-rapportage. De overige besproken onderwerpen staan vermeld in de tabel in paragraaf 5.1.5.

5.2.3 Remuneratie- en governancecommissie

De remuneratiecommissie bereidt het overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur voor over het te voeren beoordelings-, bezoldigings- en vergoedingenbeleid.

In 2022 zijn vier vacatures ontstaan, doordat de benoemingstermijn van vier van de zes leden van de RvT afliep. Met behulp van bureau Vanderkruis is de wervingsprocedure doorlopen. Per 1 september 2022 zijn vier nieuwe leden van de Raad van Toezicht benoemd: mevrouw Kathelijne van Kammen, mevrouw Charina Ori, mevrouw Mimoent Haddouti en de heer Nurmohamed.

De remuneratiecommissie heeft beoordelingsgesprekken gevoerd met het College van Bestuur aan de hand van de reflectieverslagen van de leden het College van Bestuur. De commissieleden beoordeelden het functioneren van het College van Bestuur als goed. Tevens heeft de commissie vastgesteld dat de beloning van het College van Bestuur past binnen het wettelijk kader (zie paragraaf WNT-verantwoording).

5.3 Zittingstermijnen, rollen en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft een profiel gemaakt van zijn samenstelling en heeft in beeld welke competenties aanwezig zijn. Ook is het een rooster van aftreden aangepast aan de nieuwe situatie.

5.3.1 Criteria nevenfuncties leden van de Raad van Toezicht

Voor leden van de Raad van Toezicht is het lidmaatschap van de raad veelal een nevenactiviteit. Voorafgaand aan het benoemen van een mogelijk lid verkent de raad of zijn (neven)functie(s) mogelijk strijdig is/zijn met de belangen van mboRijnland. Wanneer dat niet het geval is, benoemt de raad deze persoon tot lid van de Raad van Toezicht. Tijdens hun lidmaatschap dienen de leden:

- te voorkomen dat ze een (neven-)functie aanvaarden die leidt tot een ongewenste belangenverstrengeling tussen het lidmaatschap van de Raad van Toezicht en een andere te aanvaarden (neven)functie;
- bij het mogelijk aanvaarden van een nieuwe (neven-)functie af te wegen of zij voldoende tijd kunnen blijven besteden aan hun werkzaamheden voor de Raad van Toezicht.



5.3.2 Hoofd- en nevenfuncties en persoonlijke gegevens van leden Raad van Toezicht

Naam/rol	Geboortedatum	Hoofd- en nevenfuncties	Datum benoeming/aftreden
De heer A.B.C. de Klerck • Lid auditcommissie t/m 31 augustus 2022 • Voorzitter RvT vanaf 1 juli 2022 • Voorzitter remuneratie- en governancecommissie	6 juli 1966	• Directeur-Generaal voor de Algemene Bestuursdienst, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hoofd functie) • Lid jury Overheidsmanager van het jaar • Lid Raad van Toezicht Kenter Jeugdhulp • Lid Raad van Toezicht GGZ Breburg	1 januari 2020/ 1 januari 2024 (herbenoembaar)
De heer H.K. Fernandes Mendes • Vicevoorzitter RvT vanaf 18 oktober 2022 • Lid remuneratie- en governancecommissie • Lid op voordracht Ondernemingsraad • Aandachtsgebied juridische zaken	24 augustus 1951	• President Moravian Church Foundation Amsterdam • Voorzitter Raad van Toezicht Moravian Church Foundation Business Enterprises • Lid Raad van Commissarissen Kersten Holding, Suriname • Lid Raad van Commissarissen Jolley Holding, Aruba • Voorzitter Commissie Werkelijke Schade (CWS) • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Raeger	1 januari 2016/ 1 januari 2024 (niet herbenoembaar)
Mevrouw K.E. van Kammen • Voorzitter onderwijscommissie vanaf 1 september 2022	2 januari 1961	• Plaatsvervangend directeur Politieacademie (hoofd functie) • Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht MBO Utrecht • Lid Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) tot 1 september 2022	1 september 2022/ 1 september 2026 (herbenoembaar)
Mevrouw C.S. Ori • Lid onderwijscommissie vanaf 1 september 2022	10 april 1989	• Manager Diversiteit & Inclusie De Haagse Hogeschool • Lid Raad van Toezicht Haags Historisch Museum en Museum de Gevangenpoort • Bestuurslid Stichting Leergeld Den Haag • Bestuurslid Stichting Click Jongeren • Lid werkgroep onderwijs D66 Den Haag	1 september 2022/ 1 september 2026 (herbenoembaar)
De heer R.N. Nurmohamed • Voorzitter auditcommissie vanaf 1 september 2022	22 februari 1966	• Eigenaar van NGIS BV Management, Advies & Toezicht • Lid Raad van Commissarissen De Key Amsterdam • Lid Raad van Toezicht ANBO Woerden • Lid Raad van Toezicht Avicenna College Rotterdam • Lid Raad van Toezicht Cliëntenbelang Amsterdam • Lid Raad van Toezicht Ons Tweede Thuis • Lid Raad van Toezicht Omroep Zwart	1 september 2022/ 1 september 2026 (herbenoembaar)

Naam/rol	Geboortedatum	Hoofd- en nevenfuncties	Datum benoeming/ aftreden
Mevrouw M. Haddouti Lid auditcommissie vanaf 1 september 2022	25 mei 1981	- Global Head First Line Risk & Security en Chief Information Security Officer Rabobank (hoofdfunctie) - Oprichter en voorzitter Stichting Power4Talent - Lid Culturele Raad van Advies van Universiteit van Amsterdam - Lid Raad van Advies van ECP Information Society Platform - Commissaris Waterweg Wonen - Lid Raad van Commissarissen WiGo4IT	1 september 2022/ 1 september 2026 (herbenoembaar)
Mevrouw Y. Shitrit - Voorzitter Raad van Toezicht t/m 30 juni 2022 - Voorzitter remuneratie- en governancecommissie t/m 30 juni 2022	11 september 1963	- Consultant bij ABDTOP Consult vanaf 1 februari 2022 - Lid Raad van Commissarissen Shell Nederland B.V. - Lid Raad van Toezicht Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD) - Bestuurslid Fonds Residentie Orkest vanaf maart 2022	1 juni 2014 t/m 30 juni 2022
Mevrouw J. Snippe Lid onderwijscommissie t/m 31 augustus 2022	1 maart 1959	- Lid College van Bestuur Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden/ Stichting Protestants Christelijke Peuterspeelzalen Den Haag (hoofdfunctie) - Lid Raad van Toezicht van Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)	1 juli 2014 t/m 31 augustus 2022
Mevrouw A.T. van der Wal Voorzitter onderwijscommissie t/m 31 augustus 2022	7 december 1964	- Founder en directeur Quatrospect (hoofdfunctie) - Lid Raad van Commissarissen Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) - Voorzitter Raad van Toezicht Wilde Ganzen - Lid Commissie van Bezwaar Stichting Certificering Openbare Bibliotheken - Lid Agendacommissie Platform Raden van Toezicht (MBO) - Bestuurder Jan van der Snelfonds - Lid Raad van Toezicht van Stichting Studiekeuze123 - Voorzitter Adviesraad CorporatieNL	1 juli 2014 t/m 31 augustus 2022
De heer R. van Leeuwen - Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht t/m 31 augustus 2022 - Voorzitter auditcommissie 31 augustus 2022	2 juni 1959	- CFO Haddagroup (hoofdfunctie) - Lid Raad van Toezicht SCOL	1 juni 2014 t/m 31 augustus 2022

5.3.3 Honorering van de Raad van Toezicht

De Adviesregeling honorering toezichthouders mbo is leidend voor de regeling van mboRijnland. Een van de uitgangspunten is de verhouding 15 procent en 10 procent voor respectievelijk de voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht ten opzichte van de maximale beloning van het College van Bestuur. De vergoeding van de RvT is afgeleid van de maxima die gelden voor categorie G-instellingen. De vergoeding van de raadsleden is in 2022 verhoogd. Afsproken is om een jaarlijkse indexering toe te passen gelijk aan de verhoging van het College van Bestuur. De vergoeding voor 2022 is vastgesteld op € 26.000,00 voor de voorzitter en € 17.680,00 voor de leden. De vergoeding is inclusief reis- en verblijfskosten en valt ruim binnen de maximaal toegestane vergoeding op basis van de Wet normering topinkomens (WNT2) en de Regeling honorering toezichthouders mbo van het Platform Raden van Toezicht.

5.3.4 Professionalisering van de Raad van Toezicht

In het afgelopen jaar hebben de leden van de raad diverse professionaliseringsactiviteiten ondernomen.

5.3.5 Criteria nevenfuncties leden College van Bestuur

Voor het College van Bestuur geldt als uitgangspunt dat nevenwerkzaamheden zijn toegestaan, tenzij:

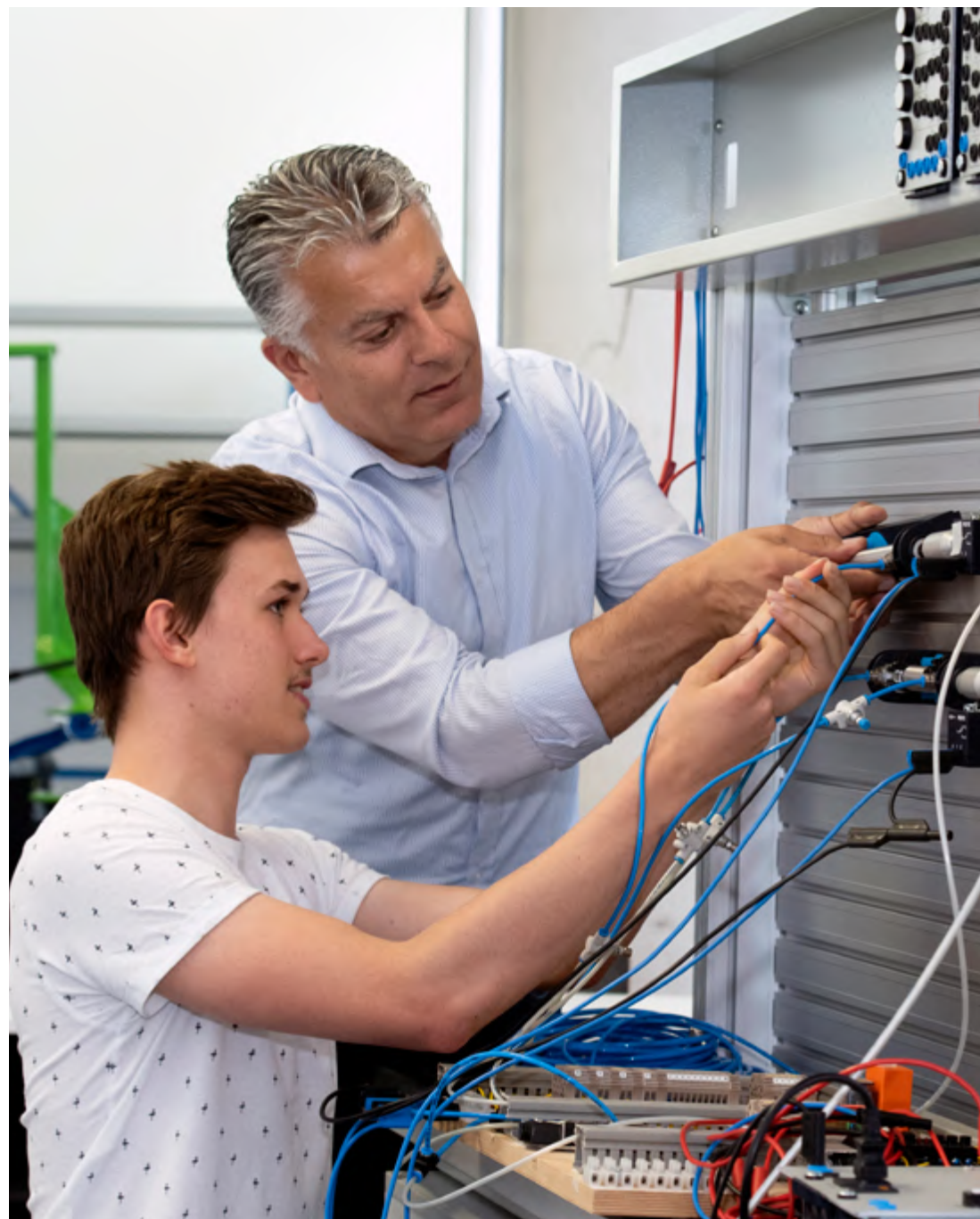
- de nevenwerkzaamheden het vervullen van de functie bij mboRijnland belemmeren;
- de nevenwerkzaamheden de belangen van mboRijnland schaden.

5.3.6 Nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur

Naam	Geboortedatum	Nevenfuncties	Datum benoeming
De heer O. Jelsma	3 april 1958	• Lid bestuur ZWConnect. te Zoetermeer • Lid Raad van Toezicht PLNT Leiden	1 juni 2006
De heer J.O. de Jong	11 juni 1958	• Lid Raad van Toezicht van Stichting Advies- en Begeleidingscentrum Onderwijs in Amsterdam, het ABC • Lid bestuur MBO Raad	1 oktober 2009
Mevrouw S.P. Schenning	18 mei 1968	• Lid Raad van Advies SRVO • Lid programmacommissie Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs (NCO)	1 augustus 2021

5.3.6 Beloning College van Bestuur

De honorering van het College van Bestuur is conform de Wet normering topinkomens (WNT2). Een overzicht van de honorering is opgenomen in de jaarrekening bij het onderdeel Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.





6. Verslag ondernemingsraad

6.1 Inleiding

Het jaar 2022 was bijzonder voor de ondernemingsraad (OR). Halverwege het verslagjaar heeft de OR verkiezingen gehouden, omdat voor een deel van de leden de zittingstermijn verstreken was. De verkiezingen leverden een deels nieuwe ondernemingsraad op. Over de wisseling hieronder meer.

Vanaf de lente is weer meer fysiek vergaderd dan daarvoor. Elkaar in het echt zien en meemaken bevordert het maken van afspraken en het functioneren van de raad. Op dit moment is een werkwijze ontstaan die het beste van twee werelden combineert. Veelal komt de raad fysiek bij elkaar. Soms kiezen we voor doelmatigheid en vergaderen we online. Sowieso is het eigenlijk altijd wel zo dat enkele leden digitaal deelnemen, waar ze anders verstek hadden moeten laten gaan.

6.2 Activiteiten en onderwerpen

De agenda van de OR was in 2022 vol. In het algemeen adviseren wij de bestuurder als het gaat om voorgenomen besluiten. In het verslagjaar ging dat bijvoorbeeld over een organisatiewijziging bij College Vavo, nu Next College geheten. De OR krijgt van het College van Bestuur ook risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E's) met de bijbehorende plannen van aanpak ter instemming aangeboden, ten aanzien van vestigingen van mboRijnland. Deze laatste instemmingsaanvragen zijn technisch van aard en vragen het nodige van de leden van de OR die zich er specifiek mee bezighouden. Daarnaast vraagt het College van Bestuur ons regelmatig advies over het onderwijsassortiment. De OR-leden hebben zich onderverdeeld in commissies die elk een deel van de onderwerpen oppakken. Het gaat dan om geld, HR-zaken, onderwijs en arbogerelateerde zaken. In 2022 was de OR meer dan voorheen kritisch op voorgenomen besluiten. Dit heeft er onder meer toe geleid dat een adviesaanvraag over het assortiment en de positionering van College Welzijn & Zorg voorlopig on hold is gezet. Over meer vraagstukken hebben OR, College van Bestuur en betrokken beslissers diepgaand van gedachten gewisseld, omdat de inzichten over de materie niet direct met elkaar verenigbaar waren. Hierbij kan gedacht worden aan een instemmingsaanvraag over de hoofdlijnen van de begroting 2023. Op dit punt wenste de OR een realistischer kijk op de streefdoelstellingen van de zogenoemde functiemix (bijvoorbeeld: hoe word ik van docent B docent C). De discussies met bestuurder waren altijd wederzijds constructief en gericht op het beste voor mboRijnland. Een positief kritische OR is waardevol om vanuit het werknemersperspectief bepaalde zaken voor het voetlicht te krijgen.

6.3 Verkiezingen

In juni 2022 hebben we OR-verkiezingen georganiseerd, omdat de zittingstermijn van de 'oude' OR per eind augustus afliep. Ook nu bleek weer hoe lastig het is om voldoende kandidaten voor de OR te krijgen, ondanks allerlei publicitaire inspanningen en oproepen op Portaal. Uiteindelijk konden we slechts bij enkele colleges een verkiezing organiseren, omdat alleen daar meer kandidaten dan zetels waren.

De uitslag van de verkiezingen resulteerde in zeven nieuwe leden en zeven leden die hun mandaat verlengd zagen. Zij presenteren zich – inclusief foto – op het intranet onder Organisatie -> Ondernemingsraad. In oktober heeft een externe trainer de groep laten zien hoe de raad zijn invloed optimaal kan aanwenden. Binnenkort wordt onder leiding van deze trainer gezien in hoeverre de goede voornemens standhouden.

6.4 Publiciteit

Een OR wordt gekozen door het personeel van de colleges en diensten. Nadat de verkiezingen zijn gehouden is het een uitdaging om contact te houden met de achterban. In de tweede helft van 2022 heeft de OR het beleid hierover weer scherper aangezet. De raad is doorgegaan met zijn periodieke nieuwsbrief. Collega's krijgen de ruimte om iets over hun werk te vertellen en de redactie informeert medewerkers over belangrijke processen gedurende het schooljaar. Af en toe worden medewerkers om hun mening gevraagd. De respons op dit soort vragen hangt van het onderwerp af. De OR publiceert ook op de eigen pagina op het Portaal. Incidenteel hebben medewerkers vragen voor de OR. Die beantwoorden we altijd zo adequaat mogelijk. De OR heeft na de zomer een vragenlijst uitgezet over de faciliteiten die medewerkers in de vestigingen wensen of verwachten. De respons was goed en de resultaten zijn gedeeld met de collega's van facilitair, huisvesting en het College van Bestuur. In de uitvoering van bepaalde wensen zal mboRijnland een prioritering aanbrengen. Het ligt voor de hand dat we daarbij eerst gaan voor de 'quick wins'.



6.5 Vooruitblik

De OR heeft voor 2023 de volgende hoofdpunten geformuleerd:

- goed toegeruste werkplekken;
- het gesprek aangaan over de functiemix en het aantrekken en binnenboord houden van goed personeel;
- het bespreekbaar houden van de werking en ontwikkeling van Osiris; deze tool is een blijvende zorg van de raad.

De ondernemingsraad is van plan elke maand een keer op locatie te komen vergaderen. Dit zullen we op het Portaal aankondigen. De vergaderingen van de OR zijn in principe openbaar. De OR zal zijn best doen om de relatie met de bestuurder open en constructief te houden. De raad ervaart de relatie met het College van Bestuur als prettig en gaat vol goede moed het nieuwe jaar in. Opnieuw zal het de OR niet aan onderwerpen ontbreken, denk bijvoorbeeld aan de beoogde samenvoeging van de Colleges Dienstverlening en Economie.



7. Verslag studentenraad

7.1 Activiteiten en onderwerpen

Profiel Raad van Toezicht

In het voorjaar is de studentenraad benaderd om mee te denken over de profielschets voor de nieuwe leden van de Raad van Toezicht (RvT). Hierbij heeft de studentenraad expliciet benoemd dat kennis van en over het mbo-onderwijs een belangrijk criterium is voor de nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Ook hebben we het belang van diversiteit genoemd in de selectieprocedure. Dit punt is in die procedure meegewogen.

PTA vavo

Vanuit de examencommissie van de vavo-opleidingen (tegenwoordig Next College) kwam het verzoek om het programma toetsing en afsluiting (PTA), dat elk jaar opnieuw moet worden vastgesteld, goed te keuren. In het PTA staan alle regels met betrekking tot toetsen en examens. Na onderzoek van de kritische studentenraad is in het nieuwe PTA opgenomen dat Next College meerdere vaste inhaalmomenten aan moet bieden.

Terugkoopregeling leermiddelen

In de meest recente JOB-monitor gaf maar liefst 41 procent van de 260.000 ondervraagde mbo-studenten aan dat ze niet alle boeken en lesmaterialen gebruiken. Om die reden hebben alle mbo-scholen sinds studiejaar 2021 - 2022 een verplichte terugkoopregeling. Dit betekent dat de school ongebruikte schoolboeken moet terugnemen. De studentenraad heeft de terugkoopregeling van mboRijnland besproken met het College van Bestuur. De regeling is naar tevredenheid van de raad met de studenten van mboRijnland gecommuniceerd.

Burgerschap

De studentenraad zag dat burgerschap binnen het onderwijspakket van mboRijnland een ondergeschoven kindje was. Bij dit vak, zo stelde de raad, was zoveel meer mogelijk. Dit leidde tot een gesprek met verschillende experts op het gebied van burgerschap, om te komen tot een meer aansprekende invulling, zoals les over zorgtoeslag, huurtoeslag en arbeidsrechten.

Leskwaliteit

Een aandachtspunt voor de studentenraad was het aantal langdurige lessen. Na onderzoek kwamen we tot de conclusie dat 'het lang duren' meer in de beleving van de student zit. Een spannende film in de bioscoop duurt voor je gevoel niet lang. Deze is interessant en boeiend. De conclusie leidde ertoe dat wij de leskwaliteit hebben aangekaart. In samenspraak met betrokkenen hebben we gekeken hoe lessen met meer en verschillende werkvormen interessanter en boeiender voor studenten kunnen worden gemaakt.

Herijking strategie

De studentenraad heeft zijn input gegeven over de toekomst van het mboRijnland. We hebben het College van Bestuur een aantal kernpunten meegegeven, punten die in onze ogen de aandacht verdienen. Denk aan onderwijskwaliteit, onderwijs op maat, stage, schoolklimaat en digitalisering.

Osiris

Het nieuwe studentensysteem Osiris riep bij de leden van de studentenraad de nodige vragen op. Als veelvuldige gebruikers zagen zij nogal wat verbeterpunten: inloggen voor ouders, de zichtbaarheid van cijfers, ziekmeldingen die niet goed doorkomen en/of blijven staan (met alle gevolgen van

dien). Hierin zijn na verschillende overleggen goede stappen gezet. De raad heeft gemerkt dat Osiris op verschillende punten is verbeterd.

Medezeggenschap en andere bijeenkomsten

De studentenraad is over alle voorgestelde besluiten geïnformeerd. We hebben veelvuldig en kritisch onze betrokkenheid getoond. Het gaat hierbij specifiek om: instemming op de hoofdlijnen begroting 2023, instemming op het toelatingsbeleid, het cameratoezicht en reglement verantwoord ICT-gebruik. Op de valreep van het verslagjaar kwam een verzoek om input te geven voor multifactorauthenticatie voor studenten. Hierover heeft de studentenraad een duidelijke mening gegeven. De organisatie pakt dit punt verder op. Daarnaast is een vertegenwoordiging van de studentenraad aanwezig geweest bij alle yurts. Deze leden zijn hierbij zelf kritisch aan de tand gevoeld. Ook op de Derde Donderdag in September in het ADO-stadion waren leden van de studentenraad aanwezig. Zij hadden een belangrijke bijdragen in een workshop over de strategie.

7.2 Communicatie achterban

Verkiezingen

In november 2022 zijn voor de studentenraad bijzondere verkiezingen uitgeschreven. Door een forse uitstroom had de raad behoefte aan nieuwe leden. Deze nieuwe leden zijn 1 december 2022 toegetreden tot de raad. De meer ervaren leden hebben de nieuwe leden goed opgevangen. Zij hebben samen als doel een nog sterkere raad te vormen, op te komen voor de belangen van alle studenten van mboRijnland en deze te vertegenwoordigen bij directie en het College van Bestuur.



Contact met achterban

Voor de studentenraad is het van essentieel belang een goed contact te hebben met de achterban: de studenten. Hoe we invulling geven aan deze kerntaak is voor de raad een aanhoudende bezigheid.

In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie proberen we manieren te vinden om nog meer contact te krijgen met de achterban.

De achterban is van groot belang voor de input.

In het verslagjaar kreeg de studentenraad input van de klassenvertegenwoordigers van verschillende opleidingen. Met die input zijn we aan de slag gegaan. De adviezen van de klassenvertegenwoordigers hebben we voorgelegd aan het College van Bestuur.

Na de verkiezingen en door de instroom van nieuwe studentenraadsleden zijn nieuwe ideeën ontstaan om nog vaker, meer en beter contact te krijgen met de achterban. Zo gebruiken we vaak Instagram om de achterban te informeren.

Evenement Toppers in Vakmanschap

In mei 2022 vond het evenement Toppers in Vakmanschap plaats. Het doel van dit evenement was om de talenten van mbo-studenten onder de aandacht te brengen en om te zien welke bijdrage zij (kunnen) leveren aan de maatschappij.

Met verschillende gastsprekers zoals Albert Goldsteen, Dina El Haik en Quin Blokzijl werd de waarde van mbo'ers onder de aandacht gebracht.

Tussen de muzikale intermezzo's door was de studentenraad hierbij goed zichtbaar. Onze bijdrage aan de organisatie van het evenement was onmisbaar. Dit evenement heeft de raad dichterbij elkaar gebracht.

7.3 Werkwijze en samenstelling

In het afgelopen kalenderjaar heeft de studentenraad veelal digitaal vergaderd. Deze 'erfenis' van corona bevalt de leden goed. Omdat de afvaardigingen van verschillende locaties moeten komen, is het vaak lastig om fysiek bij elkaar samen te komen.

De studentenraad bestaat eind 2022 uit: voorzitter Lisa Schaap, penningmeester Rashad Mashaal en de leden Adnan Mahamed, Aniek Kreijkes, Kerem Eroglu, Mitchell Cats en Sem Bastings. In het afgelopen schooljaar hebben secretaris Lena Bakiewicz, Aryen Ashori Mehranjani en Dania Al-Zubeyri zich ingezet voor de studentenraad. Zij zijn in 2022 teruggetreden. Alle leden hebben en hadden hun eigen portefeuille en onderwerpen waar zij hun betrokkenheid bij toonden. De raad heeft zich kritisch opgesteld. We hebben invulling gegeven aan ons mandaat zoals we dit zelf het meest nuttig vonden. Het doel van de raad is het komende schooljaar meer studenten tevreden te stellen met de werkzaamheden van de raad.





8. Financieel verslag

8.1 Kengetallen

	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Signalerings- grens
Solvabiliteitsratio 2 (eigen vermogen + voorzieningen / totale passiva)	0,60	0,58	< 0,3
Liquiditeit (Current ratio = Vlottende activa / Kortlopende schulden)	0,80	0,69	< 0,75
Rentabiliteit Resultaat / (totale baten + rentebaten)	-0,02	0,01	< 0
Huistvestingsratio (Huisvestingslasten + Afschrijvingen geb. en ter.) / Totale lasten	0,08	0,08	> 0,15
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen / Totale baten)	0,32	0,33	n.v.t.
Bovenmatig eigen vermogen Feitelijk eigen vermogen - normatief eigen vermogen*	0,00	0,00	> 0,0

*Bij een negatief bedrag wordt een 0 getoond

Resultaat

Het resultaat over 2022 bedraagt minus € 2,7 miljoen. De baten bedragen € 170,1 miljoen, de lasten € 171,5 miljoen en de financiële lasten € 1,6 miljoen. Het resultaat is € 4,4 miljoen beter dan begroot. Het begrote tekort (minus € 7,1 miljoen) werd voornamelijk veroorzaakt door het resultaatafhankelijke deel van de KA-middelen voor 2021 en 2022 (€ 6,9 miljoen). Dit bedrag wordt in 2023 toegekend mits het ministerie de verantwoording goedkeurt. Aangezien er geen sprake is van een afdwingbare vordering, hebben we deze bate ook niet opgenomen in de jaarrekening 2022. Het genormaliseerde resultaat bedraagt minus € 3,3 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).

Na het opstellen van de begroting zijn extra middelen toegekend als compensatie voor tekortschietende bekostiging aan niveau 2-studenten (€ 3,1 miljoen). De overige lasten zijn lager dan begroot door meevallende projectkosten. Tevens zijn er extra gelden beschikbaar gekomen vanwege de compensatieregeling voor de loon- en prijsontwikkeling van het ministerie (LPO; € 4,2 miljoen).



Invloed corona

Net als in 2021 heeft corona ook in 2022 invloed gehad op het financiële resultaat. Zo zijn bepaalde activiteiten niet doorgegaan en hebben we minder uitgegeven aan leermiddelen en onderwijsmaterialen vanwege onderwijs op afstand. Verder zijn de vergaderkosten en de reis- en verblijfkosten lager uitgevallen, omdat er meer vanuit huis is gewerkt. Dit laatste lijkt structureel te worden. Daarnaast zijn verbouwingen opnieuw uitgesteld, is er sprake van lagere huuropbrengsten, van een lagere omzet vanuit detacheringen en van een lagere omzet uit private contractactiviteiten. In het vervolg van dit hoofdstuk en in de jaarrekening (hoofdstuk 10) lichten we de cijfers over 2022 verder toe.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio 2 is iets gestegen ten opzichte van 2021. Dit komt doordat de daling van het eigen vermogen en de voorzieningen lager is dan de daling van de totale passiva. Het eigen vermogen is gedaald door het negatieve resultaat. De daling van de voorzieningen zit vooral in de voorziening verlieslatende contracten die lager wordt door afnemende resterende verplichtingen en doordat de disconteringsvoet is gestegen. De solvabiliteitsratio blijft ruim boven de signaleringsgrens.

Liquiditeit

De liquiditeit is gestegen van 0,69 eind 2021 naar 0,80 eind 2022 en komt daarbij boven de signaleringsgrens uit.

Rentabiliteit

De rentabiliteit van mboRijnland is lager dan de signaleringswaarde als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat. Bij de gehanteerde matching van opbrengsten en kosten is in 2022 bewust gekozen voor een negatieve begroting.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio laat de verhouding zien van de huisvestingslasten inclusief de afschrijving op gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. De huisvestingsratio is relatief laag en behoeft aandacht de komende jaren.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe het eigen vermogen zich verhoudt ten opzichte van de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2022 een fractie gedaald door het negatieve resultaat.

Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

De signaleringswaarde 'mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen' is een signaleringswaarde die vanaf het jaarverslag over 2021 moet worden opgenomen in het bestuursverslag om bovenmatig eigen vermogen vast te stellen. De signaleringswaarde voor mboRijnland blijft met €54,7 miljoen ruim binnen de berekende norm van €112,4 miljoen.

8.2 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V. was al een aantal jaren een slapende onderneming. Daarom is deze bv per 1 oktober 2022 geliquideerd. Sindsdien heeft Stichting mboRijnland nog maar één verbonden partij, te weten Stichting CIV Smart Technology. Deze stichting heeft een spilfunctie in het stimuleren, faciliteren en ontwikkelen van hybride onderwijs in zogenoemde satellietlabs. Dat zijn contextrijke omgevingen buiten de eigen school waar multidisciplinair onderwijs wordt gegeven in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Stichting CIV Smart Technology hebben we in 2018 opgericht. Het doel van de stichting is om het technisch onderwijs te vernieuwen en om daartoe de samenwerking naar een hoger niveau te brengen en uit te breiden tussen partners in het bedrijfsleven, brancheorganisaties, onderwijs en lokale overheden.



8.3 Exploitatie

De hoofdlijnen van de exploitatie in cijfers is als volgt:

(Bedragen x 1000,-)		2022	2021
Totale baten	A	170,331	168,989
Incidentele baten	B	551	623
Genormaliseerde baten	C = A-B	169,780	168,366
Totale lasten	D	173,052	168,498
Incidentele lasten	E	0	243
Genormaliseerde lasten	F = D-E	173,052	168,255
Genormaliseerde resultaat	G = C-F	-3,272	111
Resultaat	H = A-D	-2,721	491

Het resultaat in 2022 is € 2,7 miljoen negatief. Het genormaliseerde resultaat is € 3,3 miljoen negatief. In 2022 zijn er alleen incidentele baten, er is geen sprake van incidentele lasten:

Incidentele baten en lasten (bedragen x € 1000,-)	2022
Vereffening gelden Fitland	297
Aanpassing contante waarde leaseverplichtingen gebouw	254
Totaal incidentele baten en lasten	551

Incidentele baten en lasten (bedragen x € 1000,-)	2021
Garantie Da Vinci College LMS	-243
Betaalde transitievergoedingen	623
Totaal incidentele baten en lasten	380

De incidentele baten in 2022 betreft de door de Hoge Raad uitspraak gedaan in een vanaf 2015 lopend dispuut tussen Stichting ROC Leiden (ROCL), een van de rechtsvoorgangers van mboRijnland, en Fitland Leiden II BV (Fitland) over de verfeffening van het leerwerkbedrijf Level2 CV waarvan ROCL commanditair vennoot en Fitland beherend vennoot was. Fitland is daarbij veroordeeld tot het betalen van een bedrag van € 297.000 inclusief proceskosten. Het betaalde bedrag is verantwoord onder 'Andere baten' en is te beschouwen als een incidentele bate.

Tevens is de wettelijke rekenrente verhoogd per 1 januari 2023 hetgeen tot gevolg heeft dat de contante waarde van de leaseverplichting voor het gebouw Leiden Lammenschans afneemt. Dit is toegelicht onder de post 'Voorzieningen en langlopende schulden'.





8.4 Treasury

Het treasurybeleid van mboRijnland is vastgelegd in het Treasurystatuut, dat de Raad van Toezicht in december 2019 heeft vastgesteld.

De hoofdtaak van treasury is de financiële continuïteit op de korte en lange termijn te waarborgen. Alle treasuryactiviteiten zijn ondergeschikt en dienend aan de missie en visie van mboRijnland. In het strategische beleid en de kerntaken en doelstellingen van mboRijnland hebben we inhoud gegeven aan de missie en visie. Deze primaire doelstelling vertalen we in de volgende subdoelstellingen:

- het verzekeren van duurzame toegang tot de financiële markten tegen acceptabele (marktconforme) condities en risico's, zodat te allen tijde in de behoefte aan financiële middelen kan worden voorzien;
- het beschermen van vermogens- en (rente) resultaten tegen ongewenste financiële risico's, zoals renterisico, kredietrisico, liquiditeitsrisico en operationeel risico;
- het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
- het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van wettelijke regelingen, voorschriften en de limieten en richtlijnen van het Treasurystatuut;
- het realiseren van informatiestromen ter ondersteuning van de opstelling van het treasurybeleid in het Treasuryjaarplan, de uitvoering van het beleid en de verantwoording daarover.

Het treasurybeleid is opgesteld conform de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Bij het

uitvoeren van treasuryactiviteiten maken we een afweging tussen optimalisatie van financiële resultaten enerzijds en beheersing van financiële risico's anderzijds. Bij mboRijnland ligt de prioriteit – gegeven de maatschappelijke en publieke achtergrond – bij het beheersen en beperken van financiële risico's. De Treasurycommissie van mboRijnland bereidt de besluitvorming rond het treasurybeleid voor en ondersteunt deze.

Vanaf 2021 maakt mboRijnland gebruik van schatkistbankieren. Het treasurybeleid is in 2022 aangewijzigd gebleven.



8.5 Notitie Helderheid in de bekostiging

Naar aanleiding van de notitie Helderheid in de bekostiging stelt de OCW-richtlijn aanvullende eisen aan het bestuursverslag. De onderwerpen worden hierna toegelicht.

Thema	
1. Uitbesteed onderwijs	mboRijnland heeft in 2022 geen bekostigd onderwijs uitbesteed aan een andere, al dan niet bekostigde instelling of organisatie tegen betaling van de geleverde prestaties.
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten	mboRijnland zet geen publieke middelen in bij private activiteiten.
3. Verlenen van vrijstellingen	mboRijnland verleent vrijstellingen aan studenten conform het vrijstellingenbeleid, dat is opgenomen in het Handboek Examinering. Studenten met vrijstellingen voldoen aan de gestelde bekostigingsregels.
4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	mboRijnland betaalt geen les- en/of cursusgeld voor studenten. De student stemt via een ondertekende schriftelijke machtiging in dat een derde (een bedrijf of andere organisatie) het cursusgeld voldoet door: • het invullen van het formulier 'Verklaring voor betaling van cursusgeld door werkgever of instantie'. Deze zogenoemde derdenmachtiging is terug te vinden in Osiris en op intranet en internet.
5. In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	• Begin oktober 2022 zijn tien mbo-studenten met een diploma uitgestroomd. • Er zijn in deze periode 42 studenten uitgestroomd zonder diploma: 38 mbo-studenten en vier vavo-studenten. • Daarnaast stapten 17 studenten over naar een andere instelling: 16 mbo-studenten en één vavo-student. • mboRijnland heeft geen deelnemers die in meer dan één bekostigde opleiding staan ingeschreven. • In 2022 volgden geen studenten een gecombineerd traject educatie en beroepsonderwijs.
6. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven.	In 2022 zijn 257 studenten tijdens het schooljaar gewisseld van opleiding: 249 mbo-studenten en acht vavo-studenten. 46 mbo-studenten hebben een andere leerweg gekozen en 28 mbo-studenten zijn zowel veranderd van opleiding als van leerweg.
7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	In 2022 zijn we geen nieuwe maatwerktrajecten met bedrijven of organisaties overeengekomen. Wel zijn de bestaande trajecten doorgezet of verlengd. Het betreft hier opleidingen die op verzoek van een bedrijf worden uitgevoerd. Bedrijven waar deze trajecten lopen zijn: Feadship, Penitentiaire Inrichting Alphen aan den Rijn en diverse ziekenhuizen (voor het traject Medewerker steriele medische hulpmiddelen). Op 1 oktober 2022 waren bij deze trajecten 234 studenten ingeschreven.
8. Onderwijs in het buitenland	mboRijnland heeft in 2022 geen onderwijs verzorgd buiten Nederland.





9. Continuïteits- en risicoparagraaf

9.1 A Gegevensset

A1 Kengetallen	2022 Realisatie	2023 Prognose	2024 Prognose	2025 Prognose
Aantal studenten BOL	11.791	11.638	11.438	11.438
Aantal studenten BBL	4.242	4.165	4.165	4.165
Aantal studenten VAVO	639	715	750	750
Totaal aantal studenten	16.672	16.518	16.353	16.353
Personele bezetting gemiddeld in FTE				
Bestuur en management	74	73	71	70
Personeel primair proces	795	770	750	750
Ondersteunend personeel				
- Indirect onderwijsondersteunend	412	410	400	400
- Direct onderwijsondersteunend	178	170	160	160
Totaal personele bezetting in FTE	1.459	1.423	1.381	1.380

Toelichting bij de kengetallen

Studenten

Het aantal studenten betreft het ongewogen aantal mbo- en vavo-studenten. De gegevens van 2022 zijn gebaseerd op de realisatie op teldatum 1 oktober 2022. De gegevens van de jaren 2023 - 2025 zijn gebaseerd op ramingen van de mbo-colleges en vavo.

Personele bezetting

De personele bezetting is de gemiddelde bezetting over 2022, exclusief externen. De prognose is ontleend aan de meerjarenbegroting.



9.2 A2 Meerjarenbegroting

BALANS

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activa						
Materiële vaste activa	88.199	92.918	92.918	92.918	92.918	92.918
Financiële vaste activa	2	2	2	2	2	2
Vorderingen	2.947	3.082	3.082	3.082	3.082	3.082
Liquide middelen	15.829	13.400	13.100	13.300	13.100	13.400
Totale activa	106.977	109.402	109.102	109.302	109.102	109.402

Passiva

Eigen vermogen	54.843	57.318	57.572	57.426	57.669	57.951
Voorzieningen	9.330	9.104	8.954	8.804	8.654	8.504
Langlopende schulden	19.334	18.950	18.550	18.150	17.750	17.350
Kortlopende schulden	23.470	24.030	24.026	24.922	25.029	25.597
Totaal passiva	106.977	109.402	109.102	109.302	109.102	109.402

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Baten						
Rijksbijdragen	163.303	168.518	159.821	159.152	160.337	160.414
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.497	1.644	1.644	1.644	1.644	1.644
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	900	715	700	700	700	700
Baten werk in opdracht van derden	2.408	1.481	1.581	1.681	1.781	1.881
Overige baten	2.223	2.030	2.063	1.865	1.865	1.865
Totaal baten	170.331	174.388	165.809	165.042	166.327	166.504

Lasten

Personeelslasten	137.349	132.946	127.687	128.421	129.560	129.850
Afschrijvingen	8.355	8.377	8.377	8.377	8.377	8.377
Huisvestingslasten	9.492	12.159	12.349	12.196	11.196	11.196
Overige kosten	16.283	16.881	15.607	14.695	15.489	15.358
Totaal lasten	171.479	170.363	164.020	163.689	164.622	164.781

Resultaat financiële baten en lasten

Totaal resultaat	-2.721	2.475	264	-146	234	282
-------------------------	---------------	--------------	------------	-------------	------------	------------



Toelichting bij de meerjarenbegroting

De beleidsrijke meerjarenbegroting 2023 - 2027 laat zien waar mboRijnland de komende jaren samen met zijn partners in de regio aan gaat werken. Het doel is de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren voor onze studenten en voor de arbeidsmarktregio's waarin wij actief zijn. Dat doen we door enerzijds de basis van ons onderwijs nog verder op orde te brengen en door anderzijds te innoveren, veelal in nauwe samenwerking met overheid en/of bedrijfsleven (publiek-private samenwerkingen). In oktober 2022 heeft de minister van OCW de inzet van de Werkagenda MBO aan de Tweede Kamer toegelicht. Hierbij is inzicht gegeven in de investeringen in het mbo: € 367 miljoen structureel extra per jaar op de drie prioriteiten uit de Werkagenda MBO. Tevens wordt het budget van de kwaliteitsafspraken, circa € 528 miljoen, ingezet voor de Werkagenda MBO. De drie prioriteiten zijn:

- bevorderen kansengelijkheid;
- verbeteren van aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt;
- onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie.

De Werkagenda MBO loopt tot en met 2027.

Balans

Het uitgangspunt van de meerjarenbalans is dat investeringen en afschrijvingen in balans zijn. Voor de personele voorzieningen is ervan uitgegaan, dat de jaarlijkse dotaties en onttrekkingen in evenwicht zijn. Voor de overige voorziening (verlieslatende contracten huisvesting) blijven de jaarlijkse onttrekkingen (ruim € 0,1 miljoen) constant.

Staat van baten en lasten

In deze begroting hebben we rekening gehouden met de verwachte ontwikkeling van de rijksbekostiging in de komende periode zoals die is verstrekt door het ministerie van OCW en de MBO Raad.

Voor de bepaling van het meerjarig marktaandeel hebben we gebruikgemaakt van de planningstool mbo die beschikbaar is gesteld door het ministerie van OCW. In 2023 hebben we een marktaandeel van 3,37 procent. De verwachting is dat vanaf schooljaar 2022/2023 (teldatum voor de bekostiging 2024) de aantallen studenten licht terug gaan lopen. De verwachting is echter ook dat de afname landelijk groter zal zijn dan bij mboRijnland. Dit resulteert in een stijgend marktaandeel. De bekostiging loopt in 2024 iets terug, maar stijgt daarna weer in de jaren 2025 tot en met 2027.

Voor 2023 is de planningstool aangepast naar het werkelijke studentenaantal per 1 oktober 2022. Voor de berekening van de rijksbijdrage houden we rekening met een gelijkblijvende verwachte uitstroom en diplomering in de komende jaren. Naar onze verwachting is er in tegenstelling tot 2022 geen correctie meer nodig voor de instroom in verband met de gevolgen van corona. Dit effect is inmiddels uitgekristalliseerd.

Voor de vavo-bekostiging hebben we gerekend met hetzelfde marktaandeel en macrobudget voor de periode 2023 - 2027.

Vanaf 2024 vervalt de bijdrage voor de salarismix vanwege de sectorbrede middelenverdeling voor carrièreperspectief. Dit betekent dat we € 3,3 miljoen minder bekostiging ontvangen vanaf dat jaar. De actualiteit is in de tussentijd positiever dan het uitgangspunt in de meerjarenbegroting: er is vanaf

2024 sprake van een gedeeltelijke compensatie gedurende acht jaar, waardoor het tekort op de bekostiging voor de salarismix € 0,9 miljoen lager uitpakt. Dit realiseert per saldo in € 2,4 miljoen lagere bekostiging tot en met 2027.

Vanaf 2024 wordt landelijk gerekend met € 487 miljoen baten (tot en met 2027) vanuit de Werkagenda MBO (opvolger van de Kwaliteitsagenda). Dit is een 100% structureel investeringsbudget en maakt onderdeel uit van de lumpsum. Er is niet langer sprake van een 25% prestatiebudget. Het aandeel hierin voor mboRijnland is berekend op basis van het verwachte marktaandeel. De lopende regionale VSV-overeenkomsten voor de periode 2023 - 2027 zijn meegenomen. Overige geoormerkte subsidies zijn nog niet toegekend of bekend. Daarom zijn hiervoor baten noch kosten opgenomen in de meerjarenbegroting. De bijdrage vanuit de scholen voor voortgezet onderwijs blijft naar verwachting op een constant niveau. Het LLO-onderwijs is binnen de colleges begroot. De inschatting is dat de omzet contractactiviteiten elk jaar ongeveer € 0,1 miljoen toeneemt tot rond de € 0,8 miljoen in 2027.

Daarnaast zijn verschillende projecten voorzien voor CIV, internationale schakelklassen, regionale VSV-overeenkomsten en het Leerwerkcentrum. De lonen en salarissen voor de periode 2023 - 2027 hebben we begroot op basis van de verwachte bezetting die past bij de geraamde studentaantallen. De loonkosten liggen in 2023 hoger, doordat we een deel van de extra capaciteit nog kunnen bekostigen vanuit de NPO-gelden. Dit betreft tijdelijke aanstellingen die weer zullen worden afgebouwd.

Ook stemmen we de formatie per 1 augustus 2023 af op de lagere studentaantallen, waardoor het loonkostenniveau in 2024 lager ligt. Vanaf 2024 blijven de studentaantallen constant.

De inschatting is dat de loonkosten voor LLO nagenoeg gelijk zullen zijn aan de baten. Aangezien de baten van LLO vanaf 2024 elk jaar met € 0,1 miljoen toenemen tot een bedrag van € 0,8 miljoen in 2027, stijgen de loonkosten jaarlijks met eenzelfde bedrag.

Effect loon- en prijsbijstelling en cao-loonsverhoging

In de meerjarenbegroting hebben we rekening gehouden met de afspraken uit het onderhandelingsakkoord cao mbo 2022/2023. Met eventuele afspraken die voortkomen uit het nog te sluiten onderhandelingsakkoord cao mbo 2023/2024 is nog geen rekening gehouden, aangezien cao-effecten normaal gesproken worden gecompenseerd via de lumpsum en het effect dus budgetneutraal is. Gezien de bijzondere economische situatie op dit moment, met hoge inflatie en energielasten, hebben we in tegenstelling tot andere jaren met deze effecten wél rekening gehouden in 2023. Omdat nog onbekend is welke dekking we vanuit de bekostiging krijgen voor deze gestegen lasten, is hiermee in de bekostiging nog geen rekening gehouden voor 2023. De onderwijsbegroting blijft hierbij buiten schot: de meerkosten worden in 2023 gedekt vanuit de algemene reserves. Vanaf 2024 hebben we in de goedgekeurde meerjarenbegroting rekening gehouden met een compensatie voor de gestegen energielasten en inflatie ter hoogte van € 1,85 miljoen. Dit is 50 procent van de inflatiekosten van 2023. Vanuit het streven naar een break-evenexploitatie hebben we in de goedgekeurde meerjarenbegroting meegenomen dat we vanaf 2024 de overige 50 procent meerkosten moeten opvangen binnen onze reguliere begroting. In dit overgangsjaar gaan wij ervan uit dat we een bedrag van € 0,925 miljoen kunnen ombuigen in de overige lasten. Vanaf 2025 wordt dan de volledige € 1,85 miljoen omgebogen in

de overige lasten. De noodzaak van deze ombuiging zal moeten blijken uit de prijsontwikkeling in vooral de energiemarkt en uit de daadwerkelijk ontvangen compensatie. De aard en de hoogte van de ombuiging zullen we verder uitwerken in de aanloop naar de begroting voor 2024.

Net als bij de salarismix is de actuele verwachting over de energielasten en overige prijsstijgingen positiever: een aanzienlijk groter deel dan 50 procent zullen we kunnen dekken vanuit de compensatieregeling voor de loon- en prijsontwikkeling van het ministerie (LPO).

Aanvullende bekostiging 2019-2022: kwaliteitsafspraken

Naast de lumpsumbekostiging was er voor de periode 2019 - 2022 sprake van een aanvullende bekostiging ten behoeve van de kwaliteitsafspraken. Per twee jaar werd 75 procent van de middelen beschikbaar gesteld. De resterende 25 procent was resultaatafhankelijk. In juni 2021 hebben we het jaarverslag over 2020 opgeleverd met een separaat verslag van de voortgang op de Kwaliteitsagenda. Op basis hiervan is het eerste resultaatafhankelijke deel in 2021 uitgekeerd. In het jaarverslag 2023 rapporteren we over de voortgang van de Kwaliteitsagenda in 2021 en 2022 (zie hoofdstuk 13 en 14). Wanneer de laatste mijlpalen ook gehaald worden, zal eind 2023 het restant worden uitgekeerd. Het is onze verwachting dat we dit bedrag daadwerkelijk gaan ontvangen, aangezien we onze mijlpalen grotendeels hebben gehaald.





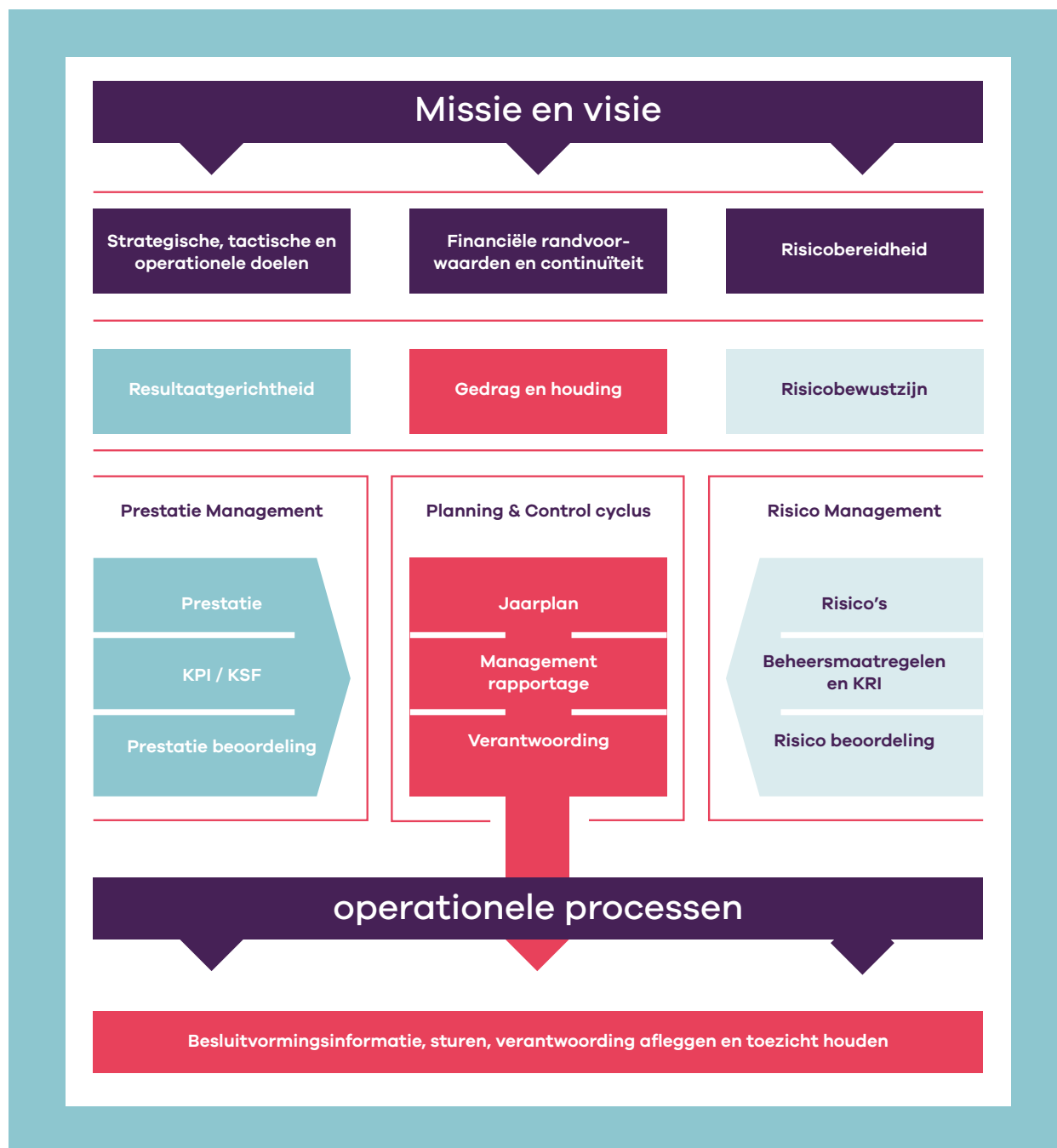
9.3 Financiële kengetallen

Onderstaand overzicht geeft de financiële ratio's weer van mboRijnland voor de komende jaren, zoals opgenomen in de beleidsrijke meerjarenbegroting 2023 - 2027, die de Raad van Toezicht op 13 december 2022 heeft goedgekeurd.

(Bedragen x € 1.000,-)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 2							
Eigen vermogen + voorzieningen	67.084	64.173	66.422	66.526	66.230	66.323	66.455
Totaal passiva	114.032	106.977	109.402	109.102	109.302	109.102	109.402
Solvabiliteit 2 norm: > 0,3	0,59	0,60	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61
Liquiditeit							
Vlottende activa	20.308	18.776	16.482	16.182	16.382	16.182	16.482
Kortlopende schulden	27.303	23.470	24.030	24.026	24.922	25.029	25.597
Liquiditeit norm: > 0,75	0,74	0,80	0,69	0,67	0,66	0,65	0,64
Rentabiliteit							
Exploitatieresultaat	491	-2.721	2.475	284	-146	234	282
Totale baten + rente baten	168.974	170.331	174.388	165.809	165.042	166.327	166.504
Rentabiliteit norm: > 0,0	0,00	-0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Investeringsbehoefte als % van de jaaromzet							
Investeringsbehoefte	6.286	3.984	9.762	7.000	7.000	7.000	7.000
Totale jaaromzet	161.564	163.303	168.518	159.821	159.152	160.337	160.414
	3,9%	2,4%	5,8%	4,4%	4,4%	4,3%	4,3%

Voor 2022 was de liquiditeit een aandachtspunt in verband met de voorfinanciering van de investeringen in de Kwaliteitsagenda. Vanaf 2023 verwachten we dat de liquiditeitsratio die iets onder de norm ligt door hogere investeringen: investeringen 2022 zijn € 2,8 miljoen achtergebleven bij de investeringsplannen. Er is voor een aanzienlijk deel sprake van uitstel, waardoor in 2023 sprake zal zijn van een hoger investeringsniveau. De treasurycommissie blijft de kengetallen nauwgezet monitoren.





9.4 B. Overige rapportages

B1. Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Deze rapportage geeft weer hoe we het risicomanagement binnen mboRijnland hebben vormgegeven. De afgelopen jaren hebben we diverse stappen gezet. Dit heeft geresulteerd in het huidige proces van risicomanagement.

Met ons risicomanagement willen we doorlopend risico's expliciet maken en beheersen. We inventariseren en bespreken de risico's op vastgestelde tijden en maken deze expliciet in de voortgangsrapportages. Zo verkleinen we de kans dat we risico's over het hoofd zien en maken we ze voor alle medewerkers inzichtelijk. Zij krijgen allemaal hetzelfde beeld over de belangrijkste risico's. We creëren daarmee een sterke risicoalertheid. We gaan proactief met de risico's om door de beheersmaatregelen uit te voeren, voordat de risico's daadwerkelijk optreden.

Kader

Op bovenstaande manier hebben we binnen mboRijnland het risicomanagement verankerd in onze procesmatige manier van werken. We ontwikkelen risicomanagement niet als een geïsoleerd proces, maar in samenhang binnen de PDCA-cyclus (plan, do, check, act; zie het schematisch overzicht aan het begin van deze paragraaf). In de praktijk betekent dit dat we geen aparte risico-overzichten opstellen, maar deze integreren in bestaande documenten, zoals jaarplannen, projectenplannen en voortgangsrapportages (tertiaalrapportages).

B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het bestuur en management besteden veel aandacht aan de strategische risico's van mboRijnland. De hieronder genoemde risico's hebben directe impact op het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Per risico hebben we kort beschreven welke beheersingsmaatregelen wij hebben genomen.

Omschrijving risico	Mitigerende maatregelen
1. Impact corona op onze organisatie: uitval van studenten en lage aanwezigheid Corona heeft nog steeds op verschillende manieren impact op onze organisatie, waarbij de zorg vooral het welzijn van studenten en medewerkers betreft: • serieuze mentale problemen bij jongeren (studentenwelzijn); • risico tot studievertraging bij studenten (onderwijsresultaten); • minder vanzelfsprekendheid voor studenten om naar school te komen; • de ervaring van een blijvend hogere werkdruk bij docenten (welzijn medewerkers)	De in 2020 en 2021 ingezette maatregelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn in 2022 doorgetrokken en verder uitgebreid om de gevolgen van corona zo goed mogelijk op te vangen. De activiteiten die we in dit kader hebben uitgevoerd, hebben we gefinancierd uit de NPO-middelen. Voor de inhoud van de uitgevoerde activiteiten en getroffen maatregelen verwijzen we naar hoofdstuk 15, de Coronaparagraaf . Voor wat betreft de onderwijsresultaten verwijzen we naar het risico genoemd onder punt 3.
2. Kwaliteitsverbetering met daarbij de focus op onderwijskwaliteit De onderwijsdeelname loopt terug. Mede als gevolg daarvan komen de onderwijsresultaten na corona onder druk te staan.	Continue kwaliteitsverbetering is één van de vijf strategische thema's in de in 2022 herijkte Strategische Agenda, dit illustreert het belang dat we hechten aan de verbetering van onze onderwijskwaliteit. Hoewel de kwaliteitscultuur de laatste jaren is verbeterd, zien we (in lijn met de landelijke ontwikkelingen) een hogere uitval en minder aanwezigheid van studenten. Reden hiervoor zijn onder meer het (mentale) welzijn van studenten als gevolg van corona, maar ook bijvoorbeeld groenpluk (studenten die al een baan vinden zonder diploma). We bespreken met elkaar hoe we de uitval kunnen terugdringen, waarbij we inzetten op nog betere studentbegeleiding. De onderwijsresultaten komen standaard aan de orde tijdens de tertiaalgesprekken tussen College van Bestuur en de directies van alle colleges en centra. Deze gesprekken maken onderdeel uit van onze planning en control-cyclus.

3. Teruglopende studentenaantallen De instroom en aanwezigheid van studenten staan onder druk. De uitvalpercentages nemen toe. Dit heeft direct impact op de aantallen studenten en de bekostiging. Ook de verschuiving van BOL naar BBL heeft impact op de hoogte van de bekostiging.	Colleges treffen maatregelen om zowel de instroom als de aanwezigheid van studenten op een hoger peil te krijgen. Hierbij biedt Marketing & Communicatie ondersteuning als het gaat om studentenwerving voor een hogere instroom. Het Onderwijsservice Centrum biedt ondersteuning op het punt van studentenbegeleiding voor een grotere aanwezigheid van studenten.
4. Natuurlijk verloop en schaarste personeel Het huidige personeelsbestand kent de komende jaren een groter dan normaal natuurlijk verloop in verband met de vergrijnde populatie. Met de schaarste op de arbeidsmarkt is het niet altijd mogelijk gekwalificeerde docenten en ondersteuners te vinden.	HRM heeft veel aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap. Sinds een paar jaar hebben we een recruiter in dienst die actief werkt aan en meedenkt over de invulling van de vacatures. Daarnaast heeft HRM in het kader van de strategische personeelsplanning het verloop van het personeelsbestand inzichtelijk gemaakt. Zo kunnen we actief anticiperen op vertrekkende personeelsleden en op de vervanging daarvan. Hierbij houden we kwalitatieve frictie in het oog: we laten geen tijdelijke contracten voor kwalitatief hoogwaardig personeel aflopen als er sprake is van uitstroom op basis van natuurlijk verloop binnen afzienbare tijd.
5. Stijgende inkooprijzen Met name voor de inkoop van energie maar ook voor overige materiële inkoop ontstaat forse opwaartse druk op de inkooprijzen.	De prijsstijgingen mogen niet ten koste gaan van het onderwijs. Voor 2023 hebben we prijsstijgingen centraal begroot met als dekking de algemene reserve. Daarbij anticiperen we op dekking van de hogere tarieven vanuit de compensatieregeling voor de loon- en prijsontwikkeling van het ministerie (LPO). Indien deze compensatie in 2024 onvoldoende is, moet er bezuinigd worden, zoveel mogelijk buiten de onderwijsbegroting om. Op basis van informatie vanuit de MBO Raad is de verwachting dat de LPO toereikend zal zijn voor 2024, maar dit blijven we monitoren.
6. Functiemix Vanaf 2024 worden de functiemixgelden niet meer uitsluitend aan de mbo-instellingen in de Randstad toegekend, maar naar rato van marktaandeel verdeeld over alle mbo-instellingen.	Het mislopen van de functiemixgelden voor de mbo-instellingen in de Randstad wordt gedurende acht jaar gedeeltelijk gecompenseerd. Daarnaast ontvangen we extra middelen in het kader van de Werkagenda MBO, waardoor per saldo toch meer middelen beschikbaar komen.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het bestuursverslag. Dit is te vinden in [hoofdstuk 5](#).





10. Jaarrekening

10.1 Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000,-)	31-12-2022	31-12-2021
1 Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	88.199	93.722
1.1.3 Financiële vaste activa	2	2
Totaal vaste activa	88.201	93.724
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	2.947	3.082
1.2.3 Liquide middelen	15.829	17.226
Totaal vlottende activa	18.776	20.308
Totaal activa	106.977	114.032
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	54.843	57.564
2.2 Voorzieningen	9.330	9.519
2.3 Langlopende schulden	19.334	19.645
2.4 Kortlopende schulden	23.470	27.304
Totaal passiva	106.977	114.032

10.2 Staat van baten en lasten 2022

(Bedragen x € 1.000,-)	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	163.303	156.664	161.563
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.497	1.040	1.864
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	900	834	1.049
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.408	2.836	2.121
3.5 Overige baten	2.223	1.756	2.376
Totaal baten	170.331	163.129	168.973
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	137.349	132.438	134.128
4.2 Afschrijvingen	8.355	8.695	8.495
4.3 Huisvestingslasten	9.492	8.992	8.604
4.4 Overige lasten	16.283	18.578	15.577
Totaal lasten	171.479	168.704	166.804
Saldo baten en lasten	-1.148	-5.575	2.169
5 Financiële baten en lasten	-1.573	-1.573	-1.679
Resultaat	-2.721	-7.148	491
6 Resultaat uit deelnemingen	0	0	
Resultaat na belastingen	-2.721	-7.148	491
7 Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat	-2.721	-7.148	491

10.3 Kasstroomoverzicht 2022

(Bedragen x € 1.000,-)	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-1.148	2.169
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	8.355	8.495
Mutaties voorzieningen	-190	-1.105
Verandering in vlottende middelen:		
Vorderingen	134	-493
Schulden	-3.836	412
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.317	9.478
Ontvangen interest	0	0
Betaalde interest (-/-)	-1.573	-1.679
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.744	7.799
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-2.831	-3.790
Desinvesterings in materiële vaste activa	0	42
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.831	-3.748
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-310	-288
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-310	-288
Mutatie liquide middelen	-1.397	3.763
Beginstand liquide middelen	17.225	13.462
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	-1.397	3.764
Eindstand liquide middelen	15.829	17.225

10.4.1. Algemene toelichting

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

De organisatie is een stichting. Per 1 september 2017 zijn de stichtingen ID College en ROC Leiden juridisch gefuseerd tot de Stichting mboRijnland. Per 1 augustus 2018 is de fusie formeel voltooid, doordat de instellingenfusie van mboRijnland is verwezenlijkt. Daarnaast wordt vanaf deze datum ons onderwijs aangeboden onder één BRINnummer. De voornaamste activiteiten van mboRijnland bestaan uit het verzorgen van wettelijk geregeld onderwijs. mboRijnland is statutair gevestigd in Leiden en ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41159510.

Toegepaste standaarden

De basis voor het opstellen van de jaarrekening zijn de inrichtingsvereisten van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Raad voor de Jaarverslaggeving. Specifiek voor onderwijsinstellingen gelden de bepalingen en modellen zoals opgenomen in Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 660. De inrichtingseisen op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs zijn van toepassing.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Tenzij anders vermeld hebben we de activa en passiva, met uitzondering van het eigen vermogen, gewaardeerd tegen

nominale waarde of verkrijgingsprijs. Een actief nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie toevloeien en we de waarde daarvan betrouwbaar kunnen vaststellen. Een verplichting nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard gaat met een uitstroom van middelen en we de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kunnen vaststellen. De opbrengsten en kosten rekenen we toe aan de periode waarop zij betrekking hebben. De jaarrekening presenteren we in euro's (duizendtallen), de functionele valuta van de organisatie.

Vrijstelling geconsolideerde jaarrekening

De financiële gegevens van de organisatie hebben we in de jaarrekening verwerkt. Op grond van artikel 407 Boek 2 BW mogen groepsmaatschappijen in sommige gevallen buiten de geconsolideerde jaarrekening blijven. De verplichting tot consolidatie geldt niet voor gegevens van de in de consolidatie te betrekken maatschappijen van wie de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel. Daar dit voor alle groepsmaatschappijen in 2022 van toepassing is, is conform artikel 407 Boek 2 BW afgezien van consolidatie.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het College van Bestuur gebruik



van schattingen. Die zijn van invloed op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en de baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. Voortdurend beoordelen we de schattingen en onderliggende veronderstellingen. Herzieningen van schattingen nemen we op in de periode waarin we de schatting herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Inschattingen zijn met name gemaakt met betrekking tot de afschrijving op de vaste activa (inclusief de bepaling van de (impairment) en de restwaarde hiervan en de (personele) voorzieningen. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van schattingen, aannames en veronderstellingen hebben we hierna opgenomen bij de toelichtingen van de resultaat- en balansposten.

Het effect van een schattingswijziging dient te worden verwerkt in de winst- en verliesrekening (RJ 145.301):

- in de periode waarin de schattingswijziging plaatsvindt, indien de wijziging alleen invloed heeft op die periode;
- in de periode waarin de schattingswijziging plaatsvindt, alsmede de toekomstige perioden, indien de wijziging zowel van invloed is op de huidige periode als op de toekomstige perioden.

In 2022 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Continuïteit van de instelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling. Er is naar onze mening geen sprake van materiële onzekerheid over de continuïteit.

10.4.2 Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, geven we de informatie over de reële waarde in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen'. Een toelichting op de voorwaarden van de financiering inzake het leaseconstruct van onderwijsgebouw Lammenschans aan het Bètaplein in Leiden, staat in de toelichting op de langlopende schulden.

10.4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen en vooruitbetalingen op materiële vaste activa waarderen we tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen óf een lagere realiseerbare waarde en bijzondere waardeverminderingen. Als realiseerbare waarde hanteren we de hoogste van de directe of indirecte opbrengstwaarde.

De afschrijvingen berekenen we als een percentage over de aanschafprijs. Dit doen we volgens de lineaire methode, op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. We schrijven niet af op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa. Jaarlijks beoordelen we of een duurzame waardevermindering aan de orde is.



Activeringsgrens

- Voor roerende goederen ligt de activeringsgrens op een aanschafprijs boven € 5.000. De afschrijving vindt plaats naar rato van het jaar en de maand van aanschaf.
- Voor onroerende goederen wordt deze activeringsgrens ook gebruikt. De eerste afschrijving voor nieuwbouw vindt plaats na ingebruikname. Bij renovatie, verbouwingen of groot onderhoud vindt afschrijving plaats naar rato van de voortgang van de werkzaamheden gedurende het jaar.

We hanteren hierbij de volgende afschrijvingstermijnen:

Omschrijving	Aantal maanden
Gebouwen	360
Gebouw LMS (Leasetermijn)	367
Gebouwen en semi-permanent	240
Terreinen	0
Verbouwing	120
Keuken	120
Audiovisual	48
Hardware	48
Software	48
Deelnemerinformatiesysteem (hard- en software)	84
Machines	120
Schoolmeubilair	120
Kantoormeubilair	120
Vervoermiddelen	60

De materiële vaste activa waarvan de stichting mboRijnland en haar groepsmaatschappijen krachtens een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, hebben we geactiveerd.

De uit de huidige financiële leaseovereenkomst voortkomende leaseverplichting hebben we als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest brengen we gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat.

Toepassen van componentenmethode direct bij het moment van aankoop/verwerving actief

Tot 1 januari 2019 werden de investeringen in nieuw aangekochte/verworven materiële vaste activa geactiveerd zonder de afzonderlijke (separaat op termijn te vervangen) componenten te identificeren. Pas op het moment dat er groot onderhoud werd gepleegd, werden de kosten van groot onderhoud als separaat (op termijn te vervangen) bestanddelen verwerkt. Met ingang van 1 januari 2019 is deze mogelijkheid in RJ 212 komen te vervallen voor nieuw aangekochte/verworven activa. Het allocatiemoment van groot onderhoud en afschrijving hiervan vindt hierdoor plaats reeds bij aankoop/verwerving van het actief.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarmee we invloed van betekenis kunnen uitoefenen op het zakelijke en financiële beleid, waarderen we volgens de nettovermogenswaardemethode. We berekenen de nettovermogenswaarde volgens de grondslagen die gelden voor mboRijnland. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover mboRijnland in deze situatie geheel of deels instaat voor de schulden van de deelneming of het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, nemen we een voorziening op.

De overige financiële vaste activa hebben we tegen marktwaarde gewaardeerd.

Vorderingen

We nemen de vorderingen en overlopende activa bij eerste verwerking op tegen de reële waarde. Vervolgens waarderen we deze tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid brengen we in mindering. We bepalen deze voorzieningen op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden, leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo bepalen we per project. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden presenteren we onder de voorziening Verlieslatende contracten.

Liquide middelen

De liquide middelen hebben we opgenomen tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen presenteren we de algemene reserve en de bestemmingsreserves. De algemene reserve is de reserve die ter vrije beschikking staat van mboRijnland. Indien we een beperktere bestedingsmogelijkheid hebben aangebracht, hebben we het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Hierbij maken we onderscheid tussen reserves die zijn opgebouwd uit publieke dan wel uit niet-publieke (private) middelen. De bestemming van de bestemmingsreserve wordt vastgesteld door het College van Bestuur.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen presenteren we de personele voorzieningen en de voorziening verlieslatende contracten. De voorzieningen nemen we tegen contante waarde op. Toevoegingen aan de



voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

We nemen een voorziening in verband met verplichtingen uitsluitend op als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW:

- stichting mboRijnland op de balansdatum een huidige, in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft op grond van een gebeurtenis uit het verleden;
- een uitstroom van middelen waarschijnlijk is vereist om de verplichting af te wikkelen;
- we een betrouwbare schatting kunnen doen van het bedrag van de verplichting.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van langer dan één jaar gelden als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar staat onder de kortlopende schulden. Langlopende schulden waarderen we tegen geamortiseerde kostprijs. Op de afdekking van de renterisico's van de langlopende schulden hebben we swaps afgesloten.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar duiden we aan als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. De kortlopende schulden nemen we op tegen geamortiseerde kostprijs, die

niet afwijkt van de nominale waarde.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen betreffende lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, houden we het nog niet bestede gedeelte op deze post aan. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten vindt plaats naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten waarin we werk verrichten in opdracht van derden, leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo bepalen we per project. We presenteren hierbij een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden.

Pensioenen

mboRijnland heeft voor haar werknemers een pensioenregeling. Werknemers die hiervoor in aanmerking komen, hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen. De pensioenuitkering is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon en wordt berekend over de jaren dat de werknemer pensioen opbouwde bij mboRijnland.

De verplichtingen die voortvloeien uit deze personeelsrechten, brachten we onder bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. mboRijnland betaalt hiervoor

70% van de premies, de werknemer betaalt 30%. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door zijn financiële verplichtingen) dit toelaat.

Op 31 december 2022 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds 110,9%, bron: www.abp.nl.

Deze dekkingsgraad was op 31 december 2021 110,2%. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad van ABP 126% moet zijn.

Afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen.

mboRijnland is niet verplicht aanvullende bijdragen te doen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. We verantwoorden daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening.

10.4.4 Grondslagen voor de waardering van de resultaatbepaling

Het jaarresultaat ontstaat door de baten te verminderen met de lasten over dezelfde periode. Daarbij rekenen we baten aan het verslagjaar toe voor zover de betreffende prestaties zijn verricht in het verslagjaar. Dit doen we met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten rekenen we toe aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. De afschrijvingen berekenen we lineair op basis van de levensduur die is vermeld onder de grondslagen van waardering.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekening clausule) verwerken we in het jaar waarop de toekenningen betrekking

hebben volledig als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening clausule heeft) hebben we verantwoord ten gunste van de staat van baten en lasten, naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar we op de balansdatum nog geen activiteiten voor hebben verricht, staan onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekening clausule) staan verantwoord ten gunste van de staat van baten en lasten, in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen.

Niet-bestede middelen staan onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet-bestede middelen verantwoorden we onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn op de balansdatum is verlopen. Overige exploitatiesubsidies brengen we ten gunste van de staat van baten en lasten in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen, waarin de opbrengsten zijn gedeeld of waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

College-, cursus- en examengelden

De college-, cursus- en examengelden hebben we toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs en overige) hebben we als baten opgenomen in de staat van baten en lasten voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat hebben we genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage- of completion-methode). Het stadium van voltooiing bepalen we aan de hand van beoordelingen van

de verrichte werkzaamheden. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat treffen we een voorziening die we hebben ondergebracht in de voorziening Verlieslatende contracten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, catering, verkoop van (onderwijs) materialen en overige baten. Dit zijn baten die voortvloeien uit gebeurtenissen en transacties die behoren tot de normale bedrijfsuitoefening, maar gezien de aard, omvang of het incidentele karakter onder de overige baten worden gepresenteerd.

Lasten

De lasten bepalen we met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en rekenen we toe aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar, nemen we in acht indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en voldoen aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten verantwoorden we in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen verantwoorden we onder financiële baten en lasten. Een deel van de leasetermijnen die in rekening worden gebracht op de leaseconstructie van het pand aan het Bètaplein in Leiden, verwerken we als rentelast.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode en geeft de mutatie weer op de liquide middelen. Items die geen invloed hebben op de kasstromen hebben we niet meegenomen.

10.4.5 Toelichting op afzonderlijke posten van de balans

Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000,-)

	Aanschaf prijs 1-1-2022	Afschrijving cumulatief 1-1-2022	Boek- waarde 1-1-2022	In- vesteringen	Aanschaf desinves- teringen	Afschrijving desinves- teringen	Ingebruik- name	Af- schrijvingen	Aanschaf prijs 31-12-2022	Afschrijving cumulatief 31-12-2022	Boek- waarde 31-12-2022
11.2 Materiële vaste activa											
11.2.1 Gebouwen en terreinen	149.882	65.395	84.487	1.571			0	5.599	151.453	70.994	80.459
11.2.2 Terreinen	0	0	0		0	0		0	0	0	0
11.2.3 Inventaris en apparatuur	16.309	8.079	8.230	1.165	3.203	3.203	1.005	2.755	15.276	7.631	7.645
11.2.4 Overige materiële vaste activa	83	83		10	0	0			93	83	10
11.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op MVA1.12.6	1.005	0	1.005	85	0	0	-1.005	0	85	0	85
Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA (HO)	0	0	0		0	0		0	0	0	0
Materiële vaste activa	167.279	73.557	93.722	2.831	3.203	3.203	0	8.355	166.908	78.709	88.199

Onderwijsgebouw aan het Betaplein in Leiden (Lammenschans)

"Het leasecontract van 2015 voor het gebouw aan het Bètaplein in Leiden (Lammenschans) kwalificeert het gebouw als een financial lease voor de opstallen en een operational lease voor de grond. De financial lease voor de opstallen is in de balans opgenomen en de boekwaarde bedraagt per ultimo 2022 € 17,0 miljoen (2021: € 17,8 miljoen). De looptijd van de afschrijving bedraagt 367 maanden. De afschrijving was in 2022 € 0,7 miljoen. De leaseverplichting van € 20,3 miljoen op 31 december 2020 lossen we gedurende de gebruiksperiode af via het betalen van de leasetermijnen. De aflossing in 2022 bedroeg € 0,3 miljoen. Het grondcomponent (met een reële waarde van € 9,5 miljoen) hebben we off balance verwerkt en leidt tot jaarlijkse huurlasten.

Investerings

We investeren in onze onderwijsgebouwen om het onderwijs in de regio toekomstbestendig te houden. In lijn met deze doelstelling hebben wij het pand in Gouda heringericht.

Overig

De totale WOZ-waarde van onze gebouwen in eigendom bedraagt in 2021 € 61,0 miljoen (2020: € 63,2 miljoen). Huurpanden zijn buiten beschouwing gelaten. De WOZ-waarde van het gebouw aan het Betaplein in Leiden (Lammenschans) moet wel meegenomen worden, omdat dit huurgebouw vanwege de financial lease on-balance verantwoord is. De WOZ waarde van dit pand is € 26,1 miljoen (2020: € 27,7 miljoen) en moet voor een goede vergelijking dus worden opgeteld bij de € 61,0 miljoen.



Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000,-)	Boek- waarde 1-1-2022	Investerings en verstrekte leningen	Desinves- teringen en afgeloste leningen	Resultaat deel- nemingen	Boek- waarde 31-12-2022
1.1.3 Financiële vaste activa					
1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschap- pijen	2	0	0	0	2
1.1.3.5 Vorderingen op OCW/EZ	0	0	0	0	0
Financiële vaste activa	2	0	0	0	2

Groepsmaatschappijen

"Stichting mboRijnland is 100% eigenaar van de aandelen in mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V. Aangezien er op dit moment geen activiteiten plaatsvinden in deze B.V., is conform artikel 2:407 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek afgezien van consolidatie.

Daarnaast heeft Stichting mboRijnland per 31 december 2018 de Stichting CIV Smart Technology opgericht met als doel de samenwerking tussen partners in het bedrijfsleven, brancheorganisaties, onderwijs en lokale overheden op het gebied van vernieuwingen van het technisch onderwijs naar een volgend niveau te brengen en uit te breiden. Aangezien er op dit moment geen activiteiten plaatsvinden in de stichting, is conform artikel 2:407 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek afgezien van consolidatie"

Vorderingen op het ministerie van OCW

De langlopende vordering op het Ministerie van OCW betreft latente vorderingen inzake loonheffing en premie ABP, welke zijn ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de lumpsumbekostiging. De vordering wordt erkend door het Ministerie van OCW, maar wordt slechts uitgekeerd bij opheffing van de instelling. De vordering is binnen de instelling afgewaardeerd naar € 3,- en is in verband met presentatie in duizenden euro's niet zichtbaar.

Vorderingen

(Bedragen x € 1.000,-)

1.2.2 Vorderingen

	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	201	969
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	77	43
1.2.2.6 Vordering op personeel	-7	39
1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten	995	266
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	1.781	1.817
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	1	1
1.2.2.15 Overlopende activa overige	119	164
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-220	-182
Totaal vorderingen	2.947	3.082

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(Bedragen x € 1.000,-)

	2022	2021
Stand per 1 januari	-182	-179
Onttrekking	1	17
Donatie/vrijval	-39	-20
Stand per 31 december	-220	-182



Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000,-)

1.2.4 Liquide middelen

1.2.4.1 Kasmiddelen

0

0

1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen

15.829

17.226

Liquide middelen

15.829

17.226

De vermelde tegoeden betreffen tegoeden van lopende bankrekeningen bij Rabobank en ING Bank.

Binnen de liquide middelen heeft mboRijnland ultimo boekjaar twee bankgaranties van totaal € 113.505 (2021: € 114.000) waarvan de liquide middelen niet vrij opneembaar zijn. Alle overige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000,-)

2.1 Groepsvermogen

	Stand per 1-1-2021	Resultaat 2021	Overige mutaties	Stand per 1-1-2022	Resultaat 2022	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
2.1.1 Algemene reserve	55.360	1.235	-1.745	54.841	-2.685	0	52.156
2.1.1.2 Bestemmingsreserves publiek	1.624	-761	1.745	2.617	0	0	2.617
2.1.1.3 Bestemmingsreserves privaat	90	16	0	106	-36	0	70
Groepsvermogen	57.074	490	0	57.564	-2.721	0	54.843

De publieke bestemmingsreserve van € 2,6 miljoen bestaat uit middelen om de professionalisering verder vorm te geven. Professionalisering is één van de prioriteiten in onze strategie om de gewenste doelen en innovatie te realiseren. Aan deze doelen is in 2022 nog niet voldoende invulling gegeven door de nawerking van corona en de bestemmingsreserve

wordt volledig doorgezet naar 2023. mboRijnland voert geen commerciële onderwijs-trajecten uit. Wel bieden we contractonderwijs aan voor bedrijven, individuele deelnemers en maatschappelijke instellingen. Hier rekenen we een reële prijs voor. We hanteren een kostprijsmodel waarin de directe uitvoeringskosten zijn

opgenomen met een opslag voor het dekken van de indirecte kosten. Gedurende 2022 hebben we diverse activiteiten uitgevoerd, welke een gering negatief resultaat hebben gegenereerd. Dit resultaat van € 36.126 is onttrokken aan de private bestemmingsreserve.

Voorzieningen & langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2022	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand 31-12-2022	Kortlopend deel < 1 jaar	Deel lopend tussen 1 en 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1 Personele voorzieningen	7.696	3.563	3.323	50	7.885	3.377	3.220	1.288
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	1.824	0	124	254	1.444	112	405	927
Totaal Voorzieningen	9.519	3.563	3.323	304	9.330	3.489	3.625	2.216

Uitsplitsing personeels voorzieningen:

2.2.1.1 Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtsp.	3.523	1.972	2.155	50	3.290	1.2404	786	101
2.2.1.3 WGA - Langdurig zieken	522	1.297	670	0	1.149	487	505	157
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	793	17	78	0	733	42	212	479
2.2.1.7 Voorziening Seniorenregeling	2.857	278	421	0	2.714	443	1.719	552
Personeels voorzieningen	7.696	3.563	1.416	50	7.885	3.377	3.220	1.288



Disconteringsvoet

De disconteringsvoet waarmee we toekomstige verplichtingen contant maken, hebben we gelijkgesteld aan de wettelijke rekenrente van 4,0% per 1 januari 2023 (2021: 2,0%).

Voorziening WGA – langdurig zieken

De voorziening WGA-verplichtingen wordt gevormd ter egalisatie van de te verwachte uitgaven die mboRijnland moet maken betreffende WGA-uitkeringen. Daarnaast betreft de voorziening de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2020 ziek zijn en waarvan op balansdatum de verwachting is dat zij niet (snel) terugkeren in het arbeidsproces bij mboRijnland. Bij langdurig zieken zien we een flinke afname in het aantal zieken ten opzichte van eerdere jaren. De organisatie heeft actief ingezet in het omlaag brengen van het ziekte verzuim, dit heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van € 0,8 miljoen.

Voorziening Jubilea

In lijn met de CAO maken jubilerende medewerkers aanspraak op een jubileumgratificatie. De

jubileumgratificatie bedraagt bij een 25-jarig dienstverband 50% en bij een 40-jarig dienstverband 100% van het maandloon. De voorziening voor jubileumrechten wordt per individu bepaald rekening houdend met verwachte salarisstijgingen en blijfkans.

Voorziening Sociaal beleid reorganisaties en overige rechtspersonen

Conform CAO is er een voorziening voor wachtgelden gevormd ten behoeve van wachtgeldverplichtingen van voormalige werknemers. Dit betreffen zowel WW-uitkeringen, BW-uitkeringen als pensioenverplichtingen. De voorziening is gebaseerd op een opgave van de uitvoeringsorganisatie van de sector WWPlus, het UWV en ABP. Bij de bepaling van de voorziening hebben we per uitkeringsonderdeel een inschatting gemaakt hoe groot de kans is dat voormalig werknemers een nieuwe baan vinden en daardoor niet meer onder de wachtgeldverplichting vallen. De voorziening synergieopdracht is per einde boekjaar nihil.

Voorziening Seniorenregeling

In de CAO is de seniorenregeling opgenomen.

Deze regeling is bedoeld om medewerkers in de gelegenheid te stellen aanspraak te maken op regelingen die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. In overeenstemming met de jaarverslaggevingsregels voor het bepalen van de voorzieningen hebben we een voorziening gevormd voor de uitstroom van middelen die de regeling met zich meebrengt.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorzieningen voor verlieslatende contracten komen voort uit uitgaande kasstromen voor diensten die niet bijdragen aan het onderwijs. In het kader van de afwikkeling van oude afspraken hebben we hiervoor een voorziening gevormd. Deze afspraken zijn huisvesting gerelateerd en hebben betrekking op de onderwijslocaties in Leiden.

Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

2.3 Langlopende schulden

2.3.7 Overige langlopende schulden

Langlopende schulden

Stand per 1-1-2022	Aangegane leningen	Aflossingen en overige mutaties	Oprenting	Overige waarde- veranderingen	Stand 31-12-2022	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 en 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
19.645	0	310	0	0	19.334	0	1.504	17.830
19.645	0	310	0	0	19.334	0	1.504	17.830



Overige langlopende schulden

Het leasecontract voor onderwijsgebouw Lammenschans aan het Bètaplein in Leiden kwalificeert als financial lease voor wat betreft de opstallen. Gevolg is een activering als materieel vast actief waarover we gedurende de looptijd lineair afschrijven. Hiertegenover staat de leaseverplichting. Met het betalen van de leasetermijnen lossen we de leaseverplichting gedurende de gebruiksperiode af. In 2022 bedroeg de aflossing € 287.367. Dit bedrag was per 31-12-2021 onder de kortlopende schulden verantwoord.

(Bedragen x € 1.000,-)	Verantw onder kortlopende schulden 01-01-2022	Verantw onder langlopende schulden 01-01-2022	Saldo lease verplichting 01-01-2022	Aflossingen 2022	Verantw onder kortlopende schulden 31-12-2022	Verantw onder langlopende schulden 31-12-2022	Saldo lease verplichting 31-12-2022	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Financial lease verplichting	287	19.645	19.932	287	335	19.334	19.645	310	1.505	17.830



Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

	31-12-2022	31-12-2021
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	310	287
2.4.6 Schulden aan gemeenten	157	312
2.4.8 Crediteuren	4.312	5.534
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.860	5.705
2.4.10 Pensioenen	1.660	1.687
2.4.12 Overige kortlopende schulden	105	175
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	0	0
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW	3.466	5.457
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen	37	526
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	6.146	5.814
2.4.19 Overige overlopende passiva	1.415	1.808
Totaal kortlopende schulden	23.470	27.304

Schulden aan kredietinstellingen

De aflossing op de leaseverplichting voor 2023 bedraagt € 310.000. Omdat deze verplichting een kortlopend karakter heeft, hebben we deze verantwoord binnen de kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De nog te betalen loonheffing & sociale premies ultimo 2022 is conform de reguliere betalingen. De betalingen vinden één maand later (januari 2023) plaats.

Vooruitontvangen subsidies OCW

De vooruit ontvangen subsidies van OCW worden op basis van bestedingsplannen benut. De vooruit ontvangen subsidies hebben betrekking op activiteiten die in 2023 plaats gaan vinden. Het totaal betreft geormerkte gelden (€ 2,2 miljoen), niet-geormerkte gelden (€ 0,8 miljoen) en kwaliteitsagenda gelden (€ 0,5 miljoen). Een verdere toelichting op de geormerkte subsidies is te lezen bij model G.



10.4.6 Overzicht geormeerde doelsubsidies OCW (model G)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond? Ja/Nee
	Datum	Kenmerk	
Zij-instroom 2020	1078740-1	20-03-2020	Ja
Zij-instroom 2020	1102726-1	20-11-2020	Ja
Zij-instroom 2021	1126174-1	22-03-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1152139-1	15-04-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1154785-1	19-05-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1158923-1	22-06-2021	Nee
Zij-instroom 2021	1160513-1	20-07-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1164662-1	20-08-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1176991-1	21-09-2021	Ja
Zij-instroom 2021	1183565-1	22-11-2021	Nee
Zij-instroom 2021	1189596-1	21-12-2021	Nee
Zij-instroom 2022	100000109-1	22-02-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000132-1	22-03-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000146-1	15-04-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000176-1	20-05-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000281-1	21-09-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000494-1	20-10-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100000601-1	22-11-2022	Nee
Zij-instroom 2022	100002860-1	20-12-2022	Nee
Lerarenbeurs 2021	1166146-1, 1177527-1, 1191090-1, 1211732-1, 1245437-1	20-8-2021, 21-9-2021, 22-2-2022, 20-5-2022	Ja
Lerarenbeurs 2021	1183500-1	22-11-2021	Ja
Lerarenbeurs 2022	1278792-1, 1279898-1	22-8-2022, 22-9-2022	Nee
Lerarenbeurs 2022	100000250-1	22-08-2022	Nee
Doorstroom MBO-HBO	DHBO18029	01-01-2018	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidings- scholen 2020 aspirant partnerschap Opleidingsschool Rijnland	OS-2020-C-005 en 1284240-1	30-11-2020	Nee



Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond? Ja/Nee
	Datum	Kenmerk	
Subsidie extra hulp voor de klas	EHK20051, EHK21007	30-03-2021	Ja
Extra begeleiding en nazorg mbo 2021/2022	EBEN21005	31-03-2021	Ja
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021 tijdvak 4 - MBO	IOP4-40800-MBO	09-06-2021	Ja
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021 tijdvak 4 - VAVO	IOP4-40800-VAVO	09-06-2021	Ja
Nazorg mbo 2022/2023	NMBO22014	28-02-2022	Nee
Versterking van de salarismix leraren MBO in de Randstadregio's 2022.	100000085-2	20-07-2022	Ja



G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing in €	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Tot. subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Datum	Kenmerk							
VSV-plusvoorziening 2017-2020 (25LN)	2016	OND/ODB-2016/17716 U	1.446.040	1.446.040	1.438.666	7.374	-7.374	-	-
CIV Welzijn en Zorg	2018	1429818	987.361	839.257	801.888	37.369	148.104	185.473	-
Totaal			2.433.401	2.285.297	2.240.554	44.743	140.730	185.473	-

G2-B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend boekjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten	Saldo per 31 december verslagjaar
	Datum	Kenmerk							
Regionaal programma VSV 2020-2024	2020	OND/ODB-2020/3274 M	1.436.052	718.026	244.133	473.893	359.013	239.280	593.626
Regionaal programma VSV 2020-2024	2020	OND/ODB-2020/3273 M	1.436.052	718.026	166.094	551.932	359.013	185.257	725.688
CIV Leven Lang Flex	2021	30030386	2.000.000	500.000	87.841	412.159	428.571	186.754	653.976
CIV Bio Sciences	2022	RIF22029	746.416	-	-	-	186.604	-	186.604
Totaal			5.618.520	1.936.052	498.067	1.437.985	1.333.201	611.292	2.159.894

10.4.7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

mboRijnland heeft in 2015 voor het onderwijsgebouw Lammenschans aan het Bètaplein in Leiden een leasecontract afgesloten. De lease hebben we voor wat betreft de opstellen gekwalificeerd als financial lease en de verplichting reeds in de balans opgenomen. De verplichtingen zijn dus niet meegenomen in de hieronder genoemde huurverplichtingen.

De niet uit de balans blijvende verplichtingen zijn:

Verplichtingen x € 1.000,-	< 1 jaar	tussen 1 en 5 jaar	> 5 jaar
Huurverplichtingen	671	2.203	2.809
Lease en overige verplichtingen	4.534	4.583	111
Totaal	5.205	6.786	2.920

10.4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	142.926	138.858	133.446
3.1.2 Overige subsidies OCW	20.377	17.806	28.117
Rijksbijdragen	163.303	156.664	161.563
<i>Uitsplitsing:</i>			
3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW	142.926	138.857	133.446
3.1.1.2 Rijksbijdrage EZ	0	0	0
Rijksbijdragen OCW/EZ	142.926	138.857	133.446
OCW geormerkte aanvullende subsidies	2.749	3.356	6.752
OCW Niet-geormerkte aanvullende subsidies	17.627	14.450	21.365
Overige subsidies OCW	20.377	17.806	28.117

3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

3.2.1 Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	0	0	276
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.497	1.040	1.588
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.497	1.040	1.864

Uitsplitsing:

3.2.1.1 Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	0	0	276
3.2.1.2 Participatiebudget Reïntegratie (MBO/HBO/WO)	0	0	0
3.2.1.3 Participatiebudget Inburgering (MBO/HBO/WO)	0	0	0
Participatiebudget	0	0	276
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	1.497	1.040	1.588
3.2.2.3 Overige overheden	0	0	0
Overige overheidsbijdragen en -subs. overige overheden	1.497	1.040	1.588



De baten uit de Rijksbijdragen OCW zijn € 4,1 miljoen hoger dan begroot. Dit komt door de toegekende LPO (Loon- en Prijscompensatie) Het verschil ten opzichte van 2021 verklaren we door een toename in ons marktaandeel en stijgende studentenaantallen op teldatum (1-10-2020). Dit zien we terug in de rijksbijdrage mbo en het wachtgeld.

De baten uit de overige subsidies OCW zijn hoger dan begroot en fors lager (€ 7,7 miljoen) dan in 2021. Dit laatste verschil komt doordat het resultaat afhankelijke deel van de kwaliteitsagenda over 2021 en 2022 (€ 6,9 miljoen) in 2023 wordt verantwoord, in afwachting van goedkeuring door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). Het verschil met de begroting is te verklaren door de toekenning van extra middelen gedurende 2022 als compensatie voor tekortschietende bekostiging aan niveau 2 studenten.

Andere baten

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
3.3.1 Lesgelden sector VO (PO/VO)	720	834	669
3.3.2 Cursusgelden sector MBO	170	0	359
3.3.5 Examengelden	10	0	21
College-, cursus-, les- en examengelden	900	834	1.049
Ter compensatie van lagere kwaliteit van het onderwijs tijdens de coronapandemie hoefden studenten in 2022 50% van het cursusgeld te betalen. Het cursusgeld dat mboRijnland int bij de studenten wordt door DUO op de bekostiging in mindering gebracht.			
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	338	540	177
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	2.069	2.296	1.944
Baten in opdracht van derden	2.408	2.836	2.121
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	338	540	177
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	0	0	0
Contractonderwijs	338	540	177
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	105	128	0
3.5.2 Detachering personeel	407	508	727
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	697	762	639
3.5.9 Opbrengst catering	6	0	4
3.5.10 Overige	1.008	358	1.006
Overige baten	2.223	1.756	2.376

De overige baten in 2022 bestaan onder andere uit de in 2022 ontvangen gelden uit de procedure inzake Fitland Leiden (€ 0,3 miljoen) en de waardevermindering door het toepassen van een lagere disconteringsvoet bij het berekenen van de voorzieningen (€ 0,3 miljoen).

Lasten

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	118.951	115.529	115.848
4.1.2 Overige personele lasten	19.132	16.909	19.877
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-734	0	-1.598
Personeelslasten	137.349	132.438	134.128
<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	91.633	115.529	88.995
4.1.1.2 Sociale lasten	12.565	0	12.157
4.1.1.5 Pensioenlasten	14.753	0	14.696
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	118.951	115.529	115.848
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	3.144	2.000	1.941
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	11.858	11.248	13.725
4.1.2.3 Overig	4.130	3.661	4.211
Overige personele lasten	19.132	16.909	19.877
4.1.3.3 Overige uitkeringen	-734	0	-1.598
Ontvangen vergoedingen	-734	0	-1.598
Aantal FTE ultimo 2022			
Onderwijzend personeel	761		
Ondersteunend en beheerspersoneel	682		
Totaal	1.443		

Het overzicht met het aantal FTE is exclusief het personeel niet in loondienst.

Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

Het aantal medewerkers over 2022 is ten opzichte van vorig jaar met 25 FTE afgenomen (eind 2021: 1.468 FTE). De gerealiseerde reguliere loonkosten zijn echter ten opzichte van 2021 met € 3,1 miljoen gestegen met name door de loonstijgingen volgens de CAO.

De lasten personeel niet in loondienst vallen weliswaar lager uit dan in 2021, maar zijn iets hoger dan begroot. De relatief hoge lasten zijn te verklaren extra inzet op NPO middelen (evenals in 2021).

Dotaties en vrijval personele voorzieningen

	2022
WGA - Langdurig zieken	1.297
Jubilea	17
Wachtgeld en synergieopdracht	1.972
Seniorenregeling	278
	3.563

De dotatie voor voorziening WGA en langdurig zieken bedraagt € 1,3 miljoen (2021: € 0,1 miljoen). In de voorziening langdurig zieken zijn medewerkers opgenomen die reeds 2 jaar ziek zijn en/of de medewerkers waarvan het de verwachting is dat zij niet (snel) terugkeren in het arbeidsproces bij mboRijnland. Hierbij zien we een toename in het aantal zieken ten opzichte van eerdere jaren.

In 2019 heeft het College van Bestuur een voorziening van €3 miljoen gevormd in verband met de herinrichting van de strategische stafdiensten en shared service centra als gevolg van de synergieopdracht. De synergieopdracht is voltooid en heeft in de jaren daarop geleid tot een kostenpost van € 3,2 miljoen. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een dotatie van de voorziening van € 0,2 miljoen in 2022.

De voorzieningen worden nader toegelicht bij de toelichting op de afzonderlijke posten van de balans bij het onderdeel voorzieningen 2.2.

Overige uitkeringen

Het UWV vergoed met terugwerkende kracht transitievergoedingen die zijn uitbetaald aan medewerkers waarvan na twee jaar ziekte de arbeidsovereenkomst is beëindigd. Deze incidentele vergoeding bedraagt voor mboRijnland € 1,0 miljoen.

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
4.2 Afschrijvingen			
4.2.1 Afschrijvingen immateriële vaste activa	0	0	0
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	8.355	8.695	8.495
Afschrijvingen	8.355	8.695	8.495
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huurlasten	3.927	3.625	3.655
4.3.2 Verzekeringslasten	173	170	178
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	986	909	725
4.3.4 Energie en water	1.152	924	908
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.695	1.676	1.635
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	672	747	656
4.3.7 Dotatie voorziening onderhoud	0	0	0
4.3.8 Overige huisvestingslasten	887	941	847
Huisvestingslasten	9.492	8.992	8.604

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie en beheer	4.109	4.124	3.886
4.4.2 Inventaris en apparatuur	3.566	3.670	3.098
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.613	4.513	3.944
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	25	0	-17
4.4.5 Overige	3.970	6.271	4.665
Overige lasten	16.283	18.578	15.577

Overige lasten

Bij de overige lasten is de realisatie achtergebleven op de begroting door Covid-19. De grootste verschillen zien we bij reis- en verblijfkosten, vergaderkosten en reproductiekosten.

Accountantshonoraria

In het boekjaar en voorgaand boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

De honoraria betreffen de werkzaamheden die bij mboRijnland zijn uitgevoerd door externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022 respectievelijk 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

(Bedragen x € 1.000,-)

	2022	2021
Onderzoek van de jaarrekening en bekostigingsgegevens	207	240
Andere controleopdrachten	34	17
Overige niet-controlediensten	0	0
	241	257

Financieel en buitengewoon

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
6.1 Financiële baten			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	0	0	0
Financiële baten	0	0	0
6.2 Financiële lasten			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	1.573	1.573	1.679
Financiële lasten	1.573	1.573	1.679
Financiële baten en lasten	-1.573	-1.573	-1.679

Onder de rentelasten verantwoorden we de rente op de leasverplichting van € 1,6 miljoen (2021: € 1,7 miljoen).



7. Belastingen

Over het jaar 2022 zijn geen belastingen over het resultaat te verantwoorden.

Verplichte Toelichting

Model E: Verbonden Partijen

Naam (Bedragen x € 1.000,-)	Juridische vorm 2022	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2022	Resultaat 2022	Art 2:403 BW	Deelname %	Con- solidatie
VVE Fluitpolderplein 5-9	Vereniging	Leidschendam-Voorburg	2	0	0	Nee	n.v.t.	Nee
VVE Alfastraat Betaplein	Vereniging	Leiden	2	0	0	Nee	n.v.t.	Nee
mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V.	B.V.	Gouda	1	-2	0	Nee	100,0%	Nee
Stichting CIV Smart Technology	Stichting	Leiden	3	0	0	Nee	n.v.t.	Nee

Code activiteiten:

1 = contractonderwijs

2 = onroerende zaken

3 = overige

WNT-verantwoording 2022 Stichting mboRijnland

Bezoldigingsmaximum

Het bezoldigingsmaximum in 2022 is € 216.000. Dit bedrag behoort tot de bezoldigingsklasse G en is opgebouwd door middel van complexiteitspunten:

- Complexiteitspunten gemiddelde totale baten 9
- Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten 4
- Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren 5
- Totaal 18**

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

(Bedragen x € 1.000,-)	O. Jelsma	J.O. de Jong	S.P. Schenning
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.451	188.236	154.638
Beloningen betaalbaar op termijn	24.195	24.195	23.106
<i>Subtotaal</i>	213.646	212.431	177.744
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	212.734	213.949	179.870
Het bedrag van de overschrijding en de 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			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2021 (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	182.384	182.384	58.957
Beloningen betaalbaar op termijn	23.771	23.771	9.451
<i>Subtotaal</i>	206.155	206.155	68.408
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	87.608
Totale bezoldiging	206.155	206.155	68.408



1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.
Niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

(Bedragen x € 1.000,-)	Y. Shitrit	R. van Leeuwen	J. Snippe
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 30/6	1/1 - 31/8	1/1 - 31/8
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	13.000	11.787	11.787
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.067	14.380	14.380
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	13.000	11.787	11.787
Het bedrag van de overschrijding en de 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			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	25.000	17.000	17.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900

(Bedragen x € 1.000,-)	A. van der Wal	H. Fernandes Mendes	A.B.C. de Klerck
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	11.787	17.680	21.845
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.380	21.570	27.044
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	11.787	17.680	21.845
Het bedrag van de overschrijding en de 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			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	17.000	17.000	17.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900
* De heer de Klerck was tot 30 juni 2022 lid van de Raad van Toezicht en sinds 1 juli 2022 voorzitter			

10.6 Bestemming van het resultaat

Ingevolge de Wet educatie en beroepsonderwijs verwerken we het resultaat van het verslagjaar in de reserve van de instelling.

Het resultaat over het verslagjaar van negatief € 2,7 miljoen doteren we op de volgende wijze aan het eigen vermogen:

(Bedragen x € 1.000,-)	2022
Onttrokken aan de algemene reserve	-2.685
Onttrokken aan de bestemmingsreserve (privaat)	-36
Onttrokken aan de bestemmingsreserve (publiek)	0
Resultaat	-2.721

(Bedragen x € 1.000,-)	M. Haddouti	K.E. van Kammen	R.N. Nurmohamed	C.S. Ori
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/9 - 31/12	1/9 - 31/12	1/9 - 31/12	1/9 - 31/12
Bezoldering				
Totale bezoldiging	5.893	5.893	5.893	5.893
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.220	7.220	7.220	7.220
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	5.893	5.893	5.893	5.893

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur

O. Jelsma	Voorzitter
J.O. de Jong	Lid
S.P. Schenninig	Lid

Raad van Toezicht

A.B.C. de Klerck	Voorzitter
M. Haddouti	Lid
K.E. van Kammen	Lid
H. Fernandes Mendes	Lid
R.N. Nurmohamed	Lid
C.S. Ori	Lid

Datum vaststelling jaarrekening:

Leiden, 15 juni 2023



11. Overige gegevens

11.1 Controleverklaring 2022



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting mboRijnland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting mboRijnland te Leiden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting mboRijnland op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2022;
- de staat van baten en lasten over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting mboRijnland, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

HE5HQUP6/KTT-1099283370-41

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3000 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

*PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (Rijk 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (Rijk 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (Rijk 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (Rijk 51414406), PricewaterhouseCoopers Pension, Actuarial & Insurance Services B.V. (Rijk 54228388), PricewaterhouseCoopers B.V. (Rijk 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op bevestiging van deze vennootschappen zijn algemene informatievoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene informatievoorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

Stichting mboRijnland - HE5HQUP6/KTT-1099283370-41

Pagina 2 van 4

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 16 juni 2023
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.A. Molenaar MSc. RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit het volgende:

- Het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



12. Activiteiten Colleges

12.1 College Dienstverlening

College Dienstverlening werd ook in 2022 gekenmerkt door een veerkrachtige organisatie waarin medewerkers eigen initiatief durven nemen, waarin men elkaar waardeert en samen werkt aan innovaties. Na de coronaperiode heeft College Dienstverlening de NPO-gelden succesvol gebruikt om met teambuildingsactiviteiten de cohesie in de teams weer op het oude peil te krijgen.

Flexpeditie

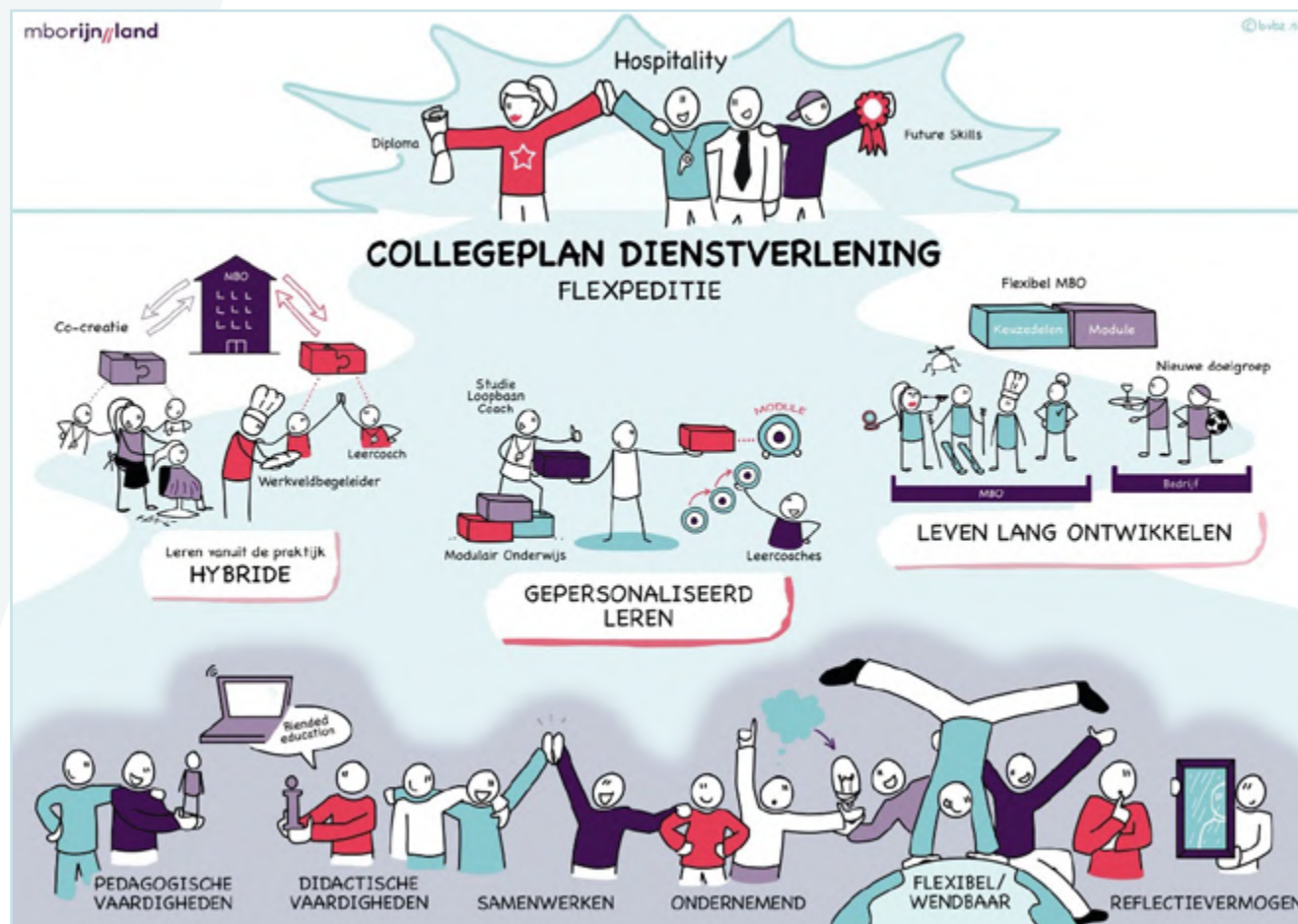
College Dienstverlening heeft in 2022 grote stappen gemaakt in de flexibilisering van het onderwijs. Elke student kan gebruikmaken van een passend leertraject. Studenten verbreden of verdiepen hun studie met gebruikmaking van de keuzedelen. Docenten hebben zich bekwaamd in leerdoelgericht onderwijs, waarbij zij voor iedere student uitgaan van zijn of haar leerdoel en zij daarbij passende activiteiten kiezen. De ontwikkeling van modulair onderwijs was in 2022 een gezamenlijke uitdaging van alle onderwijsteams. In 2023 zetten we deze ontwikkeling door.

Strategische partnerships

In 2022 heeft College Dienstverlening het aantal strategische partnerships met gemeenten en bedrijven verder uitgebreid in het kader van een leven lang ontwikkelen. Het is branche-eigen dat het dan meer gaat om diversiteit en kwantiteit dan om een enkele heel grote partner.

Sturing op flexibilisering

De sturing op flexibilisering van onderwijs binnen de acht onderwijsteams van het College Dienstverlening is niet hiërarchisch ingericht. Key people in de teams ondersteunen de teamleider in het leiding geven





aan de Flexpeditie binnen dat team. Elk team heeft expert- en kwaliteitsrollen benoemd voor ontwerp, begeleiding, gepersonaliseerd leren etc. Deze medewerkers weten elkaar te vinden en houden elkaar scherp in collegiale consultaties. Sturing en leiderschap worden gekenmerkt door een positieve waardering van elkaars kwaliteiten.

Hybride onderwijs

Elk onderwijsteam heeft in 2022 een hybride leeromgeving gecreëerd. De studenten werken zowel op school als in een praktijksituatie aan hun leerdoelen. Gepersonaliseerd leren is binnen deze hybride omgeving nog in ontwikkeling. Een modulair onderwijsontwerp en een passende systeemondersteuning moeten ons in 2023 helpen bij de implementatie van gepersonaliseerd leren.

Van rood naar groen

De ambitie is dat 65 procent van alle studenten onderwijs krijgt van een team dat voldoende (groen) presteert. Daar heeft het college in 2022 veel energie in gestoken. Teams hebben in het verslagjaar geleerd met welke interventiemogelijkheden zij meer kunnen sturen op de onderwijsopbrengsten. Teamleiders nemen meer dan voorheen de regie om de transitie van rood naar groen te realiseren. We hopen hier in 2023 de resultaten van te zien.

Het college garandeert studenten dat zij met een diploma de school verlaten. In de opleiding die zij hebben gekozen of de opleiding die gaandeweg beter bij hen bleek te passen. In dat kader heeft het college in 2022 voor alle opleidingen een tweede doorstroommoment gecreëerd in februari.

Verkenning

In de loop van 2022 heeft de directie van het College Dienstverlening ook de leiding gekregen over

College Economie. Het College van Bestuur gaf de directie de opdracht om een eventuele samenvoeging van Dienstverlening en Economie te verkennen. In het verslagjaar zijn daar grote stappen in gezet. Medewerkers van beide colleges hebben in een tweedaagse bijeenkomst in juni elkaar leren kennen en elkaars sterke en zwakke kanten ontdekt. De MT's en de docenten van beide colleges trokken aan het einde van het verslagjaar regelmatig met elkaar op. Zo ontstaat een nieuw DNA dat kansen biedt en energie geeft in beide colleges. In 2023 zullen zeggenschap en medezeggenschap besluiten of samenvoeging wenselijk en realistisch is.



12.2 College Economie

College Economie heeft in 2022 een directiewissel meegemaakt. In een zoektocht van onrust naar stabiliteit liet het college in 2022 op veel fronten een groei zien. Vanuit een grotere saamhorigheid waren mensen bereid om meer naar elkaar te luisteren en kregen zij ook meer het gevoel dat zij van betekenis waren. De onderwijsopbrengsten waren hoger dan in 2021. In het verslagjaar is ook de perceptie van College Economie binnen de organisatie van negatief naar positief gekanteld.

Herverdeling

Het College Economie heeft in het verslagjaar de opleidingen herverdeeld. Opleidingen die slecht rendeerden, zijn afgestoten. Vier teams zijn hetzelfde gebleven als in 2021; drie teams zijn opnieuw samengesteld, waardoor medewerkers soms moesten verhuizen naar een andere mboRijnland locatie.

Stijging opbrengsten

De onderwijsopbrengsten hebben in 2021 een groei laten zien. Dat kan komen door de herstructurering van het college of omdat teams meer eigenaarschap hebben ontwikkeld voor het studiesucces van hun studenten. Met allerlei activiteiten hebben de teams van College Economie de studenten meer aan zich weten te binden. De participatie van studenten is gegroeid.

Betrokken en invloedrijk

In de oude cultuur van College Economie lag het eigenaarschap vooral bij de directie. In de nieuwe situatie stimuleert de directie dat docenten, teams en MT zelf beslissingen nemen op basis van de kennis van dat moment. Die besluiten kunnen zij later aanpassen op grond van nieuwe inzichten. Door deze





cultuurverandering is de betrokkenheid alleen maar groter geworden.

Modulair onderwijs

Het college beschikt over kundige ontwerpers van modulair onderwijs. Maar de afstand tot de werkvloer was in de oude situatie groot. In 2022 is daar verandering in gekomen. De verwachting is dat we op basis van het modulaire ontwerp nu grote stappen kunnen gaan maken in gepersonaliseerd leren.

Studieloopbaanbegeleiding

Met inzet van de NPO-gelden heeft College Economie in 2022 veel acties ondernomen om de studentparticipatie te vergroten. Gedurende het hele studietraject krijgt de student een podium om ook inbreng te hebben. Vo-leerlingen kiezen vaak om onduidelijke redenen voor een economische opleiding. Om die studiezekerheid te verhogen, is meer sturing nodig. In dat kader zijn in 2022 straatcoaches en huisbezoeken ingezet. Met als resultaat dat iedere student zich gekend en gehoord weet.

Beroepspraktijkvorming

Binnen de economische sector is het werkveld voortdurend in ontwikkeling. Een gevolg daarvan is, dat studenten veel van hun kennis opdoen in de beroepspraktijk. Alle opleidingen zijn in 2022 gestart met een module werkveld in het eerste jaar, om de student zo vroeg mogelijk kennis te laten maken met het werkveld.

De beschikbaarheid van stageplaatsen verschilt per sector. Omdat het college relatief veel allochtone studenten heeft, komt stagediscriminatie betrekkelijk vaak voor. Om daar tegenwicht aan te bieden, is een meldpunt voor stagediscriminatie ingericht en een projectgroep diversiteit en inclusie in het leven geroepen. [Zie ook 2.4.4.](#)

Examinering

De beroepspraktijkvorming is belangrijk voor de kennisverwerving van de studenten in ons college. Tegelijkertijd zien we dat de examens van Stichting Praktijkleren nog vrij theoretisch zijn. In 2022 is hard gewerkt aan een betere afstemming tussen het examen en de kennis die in de beroepspraktijk is opgedaan. De examenresultaten waren beter dan die van voorgaande jaren.

Professionalisering

Elk team heeft een scholingsplan. De professionaliseringstrajecten van LC- en LD-docenten worden goed opgepakt. De verschillende teams vinden creatieve manieren om de sociale veiligheid binnen teams te vergroten. Zo heeft een team in Woerden de Journal Club opgericht, waar docenten regelmatig in een veilige sfeer een artikel over de onderwijspraktijk met elkaar bespreken.

Verkenning

In opdracht van het College van Bestuur heeft College Economie 2022 gebruikt om de mogelijkheden te verkennen van een samenvoeging met College Dienstverlening. De resultaten zijn zeer bemoedigend. Teamleiders en inmiddels ook docenten van beide colleges werken steeds meer met elkaar samen. Er ontstaat een nieuw DNA. Dit proces heeft de professionalisering bij College Economie versneld. In 2023 zullen zeggenschap en medezeggenschap een definitief besluit nemen of een eventuele samenvoeging van beide colleges.

12.3 College Start-Up

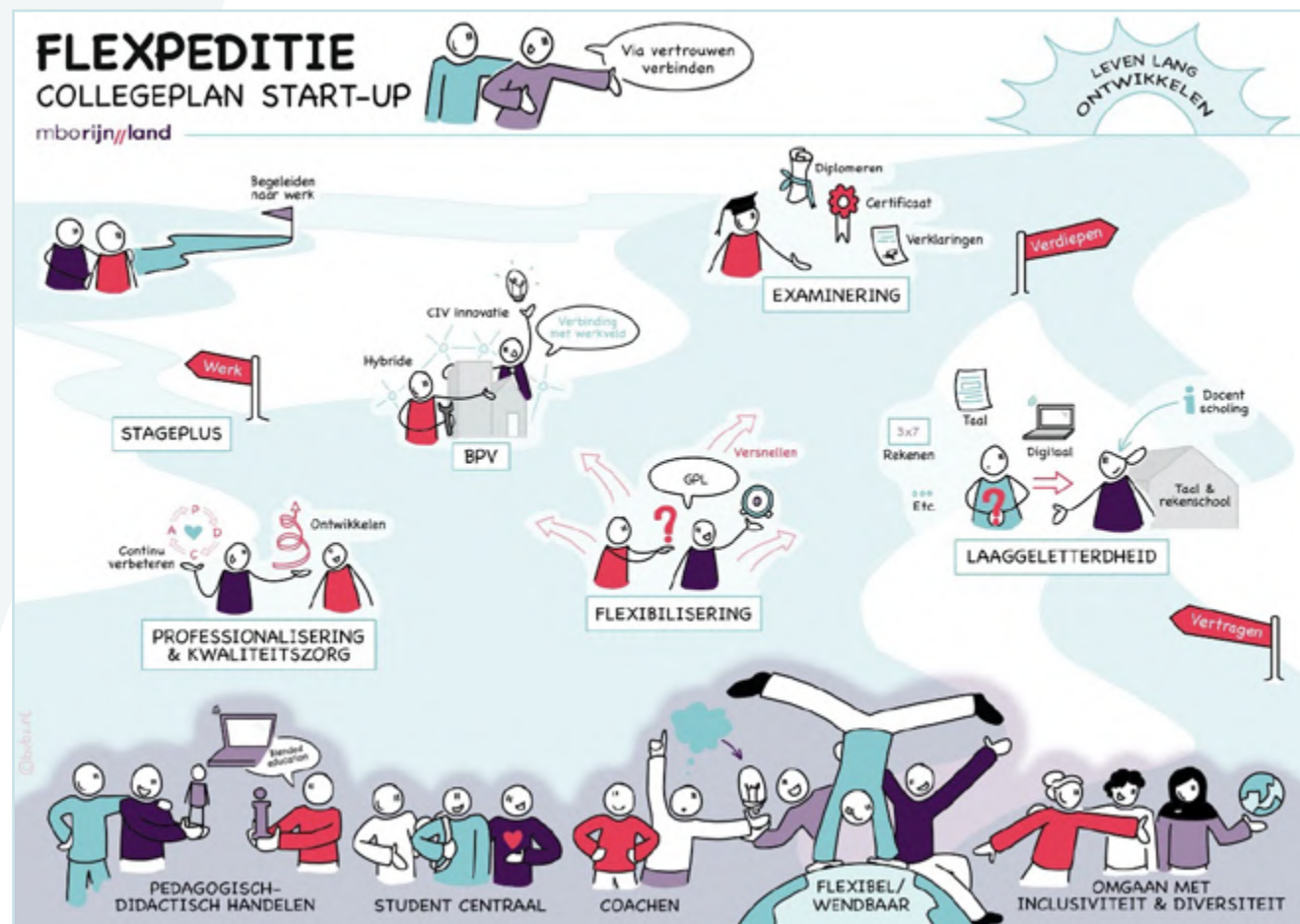
In 2022 heeft College Start-Up onderwijs kunnen geven zonder coronabeperkingen. Wel waren het ziekteverzuim en het sociaal welzijn van studenten aandachtspunten. We hebben de NPO-middelen ingezet om sociaal welzijn te bevorderen. Het percentage vroegtijdige schoolverlaters is binnen ons college relatief laag, afgezet tegen het mbo als geheel: een belangrijk ijkpunt van studiesucces.

Laaggeletterdheid

In 2022 hebben we de Taal- en Rekenschool geïnitieerd. Daar hebben we extra taal- en rekenonderwijs geboden aan 302 studenten van mboRijnland. Dat aantal groeit. Ook hebben we zeven docenten op laten leiden tot NT2-docent. Daarmee heeft College Start-Up het grootste aantal NT2-docenten binnen mboRijnland.

Flexpeditie

Ons college had al vroeg uitgewerkte ambities rond gepersonaliseerd leren. Daarin stond 2022 als het jaar waarin de doelstellingen gerealiseerd moesten zijn. Grosso modo is dat gelukt. Intussen zijn die doelstellingen ook binnen mboRijnland de norm geworden. De komende tijd consolideren we wat we hebben bereikt. Het niveau 2-onderwijs is in 2022 modulair ontworpen en vormgegeven. De teams hebben de ruimte en vrijheid om daar op eigen manier inhoud aan te geven. Aan de organiseerbaarheid en uitvoerbaarheid van dit modulair onderwijs zullen we in 2023 meer aandacht schenken.



Hybride onderwijs

In 2021 hebben we bij het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) subsidie aangevraagd voor het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) **Leven Lang Flex**. Hierin willen we samenwerken met ondernemers en overheden, om kwetsbare (jong)volwassenen een succesvolle en duurzame start te geven op de arbeidsmarkt. Deze subsidie is eind 2021 toegekend. In 2022 hebben we partners geselecteerd die met ons inhoud willen geven aan deze vorm van hybride onderwijs.

Examinering

Gepersonaliseerd leren impliceert dat het tijdstip van examinering en diplomering verschilt per student. Daar hebben we ons onderwijssysteem op aangepast. In 2022 was er vier keer gelegenheid om examen te doen en te diplomeren. Zodra het digitale examen (in ontwikkeling) veilig en gebruiksvriendelijk genoeg is voor onze niet altijd even digitaalvaardige studenten, stappen we op die rijdende trein.

Beroepspraktijkvorming

De ontwikkeling van het CIV Leven Lang Flex is een boost voor de beroepspraktijkvorming binnen ons college. De partners bieden voor de lange termijn leerwerkplekken aan. Daarnaast heeft ons college met StagePLUS het initiatief genomen om jongvolwassenen te begeleiden richting een stageplek en een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Alle studenten die mboRijnland verlaten, krijgen een exit- of toekomtsgesprek. In 2022 hebben de coaches 500 jongeren individueel begeleid en 3.000 exit- of toekomtsgesprekken gevoerd.

Professionalisering en kwaliteitszorg

In de onboarding van nieuwe medewerkers nemen we hen mee in alles waar ons college voor staat. Wij

bieden medewerkers centrale studiedagen, een NT2-leergang en andere leergangen aan. De aanstelling van een expert professionalisering heeft tot deze voortgang in professionalisering geleid.

Een aantal teams heeft in 2021 audits gehad. Zij scoorden allemaal voldoende, met aandachtspunten die verschilden per team. In de PDCA-cyclus liggen de meeste aandachtspunten bij de Control en de Act. PDCA-cyclus (Plan, Do, Check en Act) is een model om de continue verbetering en vernieuwing in een organisatie te sturen. De medewerkerstevredenheid is in 2022 binnen ons college met een 7,2 hoger dan gemiddeld op mboRijnland.

12.4 College Techniek & ICT (inclusief MLO)

College Techniek & ICT heeft in 2022 een onomkeerbare balans gevonden tussen de aandacht voor innovaties en het op orde houden van de reguliere onderwijsprocessen. Tegen dat decor is de strategische samenwerking met het werkveld een vliegwiel geweest voor de professionalisering en het pedagogisch-didactisch handelen van de docenten, voor gepersonaliseerd leren en voor hybride onderwijs.

Strategische samenwerking

In 2022 heeft het college de strategische samenwerking met het werkveld sterk doorontwikkeld. Om al onze opleidingen heen staan strategische partners die helpen bij de doorontwikkeling en actualisering van kennis. Daarmee borgen we hoogwaardig onderwijs.

Professionalisering

Door die samenwerking doen docenten actuele kennis en vaardigheden op. Zo ontstaan leerbehoeften die

er voorheen niet waren. Die spitsten zich toe op de innovaties in het werkveld en op het pedagogisch-didactisch handelen van de docenten.

Hybride onderwijs

Alle opleidingen binnen ons college hebben in 2022 hybride onderwijs geboden: plaats- en tijdonafhankelijk, interdisciplinair en in samenwerking met het werkveld. Daarmee is het onderwijs binnen het college nog flexibeler geworden. In dit hybride onderwijs is ruimte voor een leven lang ontwikkelen (LLO): medewerkers van bedrijven meldden zich in 2022 aan voor een opleiding of lesmodule.

Gepersonaliseerd leren

Het hybride onderwijs als product van de strategische samenwerking is in 2022 een belangrijke aanjager geweest van gepersonaliseerd leren. De student ervaart de multidisciplinaire samenwerking als een verrijking van het leerproces.

Pedagogisch-didactisch handelen

De begeleiding van studenten stond in 2022 centraal in het pedagogisch-didactisch handelen van de docenten. Omdat hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren een andere vorm van begeleiding vragen. En omdat een goede begeleiding essentieel is bij het op orde houden van het onderwijsproces.

Experience Center

In de beroepswereld krijgen studenten te maken met trends als circulaire economie en energietransitie. Dat vergt een andere onderwijsorganisatie. In 2022 zijn ICT en techniek daarom samengevoegd en hebben de verschillende opleidingen dwarsverbanden gekregen in de toepassingsgebieden smart mobility, smart building

etc. Een fysiek resultaat daarvan is het Experience Center. In dit dataknooppunt maken opleidingen plaats- en tijdonafhankelijk gebruik van elkaars data of die van externe partijen.

Innovatief vakmanschap

De opleidingen binnen College Techniek & ICT, inclusief het Middelbaar Laboratorium Onderwijs (MLO) hebben een goede relatie ontwikkeld met tal van regionale bedrijven, mede dankzij het Centrum Innovatief Vakmanschap (CIV) Smart Technology en het CIV Bioscience. De civ's zijn de aanjagers van het hybride onderwijs en van een leven lang ontwikkelen.

Goede balans

College Techniek & ICT is succesvol geweest in het terugdringen van de uitval en de verbetering van het studiesucces. Niettemin zien we landelijk een terugval in het studiesucces. Om dat tijt te keren, blijven we sterk sturen op een goede balans tussen innovatie en onderwijsprocessen.



12.5 Next College

Next College is sinds 2022 de nieuwe naam van College vavo. Met die naam kan het vavo-onderwijs zich krachtiger en positiever bij de doelgroep positioneren: door studenten ontbrekende certificaten te laten behalen, bieden we hun perspectief op een stap voorwaarts richting een baan of een vervolgopleiding.

Pedagogisch-didactisch handelen en begeleiden

Bij Next College staan het individuele niveau van de student, zijn mogelijkheden en behoeften centraal. Daar sluit de begeleiding op aan. We sluiten aan bij de leerbehoefte en belevingswereld van de student. Iedere student moet zich gekend, gewaardeerd en gesteund voelen. Onze pedagogisch-didactische aanpak biedt daarvoor een veilige omgeving. Deze visie op pedagogisch-didactisch handelen heeft Next College in het verslagjaar concreet vormgegeven. We hebben de deuren van de lokalen voor elkaar geopend in het kader van collegiale consultatie. Docenten hebben een start gemaakt om bij elkaar in de les te kijken en te zien hoe de visie op pedagogisch-didactisch handelen en begeleiden terug te zien is in de klas.

Onze studieloopbaanbegeleider heeft een plek gekregen in het rooster. Die begeleiding hebben we passend gemaakt voor de vavo-doelgroep. Indien een student extra lessen nodig had in het verslagjaar, hebben we daarvoor de NPO-middelen ingezet. Zo hebben we voor de doelgroep onderwijs op maat kunnen aanbieden.

Intake en instroom

In 2022 heeft Next College het intakeproces verder geprofessionaliseerd met onder meer intake trainingen. Om de piek van de intake na de

zomervakantie goed op te kunnen vangen. Door de intake centraal te organiseren, is het in die periode gelukt om iedereen uit te nodigen voor een intake en een passende plek te bieden.

De instroom van Next College is de afgelopen drie jaar afgenomen door hoge slagingspercentages in het voortgezet onderwijs. Dit had vooral te maken met versoepelingen in het landelijke centrale examen.

Beroepshavo

Een succesvol initiatief uit de kwaliteitsagenda is de beroepshavo. De beroepshavo is een mbo 4-opleiding, aangevuld met een aantal havocertificaten die worden geïntegreerd in de (beroepsvakken van de) mbo-opleiding. Het is een opleidingsvorm voor denkende doeners die een extra uitdaging zoeken. Zij krijgen daarmee een goede basis voor een vervolgopleiding in het hoger onderwijs. Aan het einde van het verslagjaar waren er beroepshavoklassen in de volgende varianten: Technicus Engineering, Software Developer, Onderwijsassistent en Economie.

Examinering

Next College biedt éénjarige opleidingen waarmee studenten voor een of meerdere vakken certificaten kunnen behalen. Het examen bestaat uit schoolexamens en het centraal examen. Het programma per vak is vastgelegd in het programma van toetsing en afsluiting (PTA). In 2022 hebben we het examenhandboek volledig geactualiseerd en gedigitaliseerd. Hiervoor hebben we gebruikgemaakt van de landelijke Procesarchitectuur Examinering van de MBO Raad.

12.6 College Welzijn & Zorg

De relatie tussen College Welzijn & Zorg en het werkveld is in 2022 verbeterd. Daar heeft het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Welzijn & Zorg aan bijgedragen. In het verslagjaar heeft het college de CIV-trajecten meer in het onderwijs geïntegreerd. Teamleiders en docenten pakten de regie om het hybride onderwijs te realiseren samen met CIV-partners.

Flexpeditie

Om de flexibilisering van het onderwijs te bevorderen, werkt het college aan een cultuur van leren en werken, waarin fouten mogen worden gemaakt en waarin teams experimenteertruimte durven pakken. Zij krijgen de ruimte om pilots uit te voeren, bijvoorbeeld op het gebied van modulair onderwijs. Om flexibel, modern en modulair onderwijs tot een nieuwe standaard te maken, stonden de vier collegedagen in 2022 in het teken van de Flexpeditie. Tijdens die collegedagen kregen ontwerpers met hun teams ruimte om hun ontwerp te presenteren.

Beroepspraktijkvorming

Het was niet eenvoudig om in 2022 voldoende stageplekken te vinden. Vooral de opleidingen Doktersassistent, Verzorgende Individuele Gezondheidszorg en Sociaal Werk hadden daarmee te kampen. De onderwijsteams hebben met veel veerkracht en creativiteit ervoor gezorgd dat de studenten voldoende praktijkmomenten kregen. Het college is mede dankzij de netwerkorganisatie van het CIV Welzijn & Zorg goed verbonden met de samenwerkingspartners. Zij kunnen onderwijs op de werkvloer faciliteren. Zo hebben de zeven eerstejaarsklassen Sociaal Werk praktijkervaring opgedaan in het project 'Zeven klassen zeven

wijken'. Iedere klas was in één van de zeven wijken van Leiden actief.

Gepersonaliseerd leren

Gepersonaliseerd leren impliceert verschillende instroom- én uitstroommomenten per jaar. In 2022 kende het college vijf diplomeringsmomenten. De ambitie ligt op tien momenten. Om die ambitie waar te maken, heeft het college in september 2022 het Centraal Examenbureau ingericht. Daarbij waren ook de werkveldpartners betrokken. De verwachting is dat studenten vanaf september 2023 op tien momenten in een jaar kunnen diplomereren.

Pedagogisch-didactisch handelen

Het pedagogisch-didactisch handelen was in 2022 onder meer gericht op de ontwikkeling van docent naar leercoach. Daarnaast maakten de onderwijsteams gebruik van 'Lesson Study', een professionaliseringsvorm waarbij docenten op een systematische wijze de eigen lespraktijk bestuderen. Ten slotte is de YouTube-serie 'Lessen van Lieke' erg populair geworden onder studenten Verpleegkundige.

Op een eigentijdse manier behandelt deze docent Verpleegkunde allerlei facetten van het vak.

Professionalisering

De samenwerking tussen onderwijsteams en ondersteunende teams is verder uitgebouwd. De onderwijsteams durven de regie te nemen in processen. Die ontwikkeling leidt tot meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid. In zo'n samengesteld team stuurt de teamleider ook op tactische en strategische vraagstukken.

Leven Lang Ontwikkelen

In het mbo is een transitie gaande van reguliere student naar LLO-student. Ook in het verslagjaar dienden zich groepen werknemers aan, vaak vanuit één organisatie, om een mboRijnland keuzedeel te volgen op de eigen werkvloer. Dat is onderwijs in de praktijk. Het brengt ook de praktijk in het onderwijs. Het college ontwerpt de keuzedelen zo, dat zij ook certificeerbaar zijn en dus een meerwaarde hebben voor de LLO-student in het werkveld.



12.7 Onderwijsservice Centrum

Het Onderwijsservice Centrum (OSC) heeft in 2022 het managementteam compleet kunnen maken en het collegeplan volledig herzien. De eerste actie is voorwaardelijk voor een verdere ontwikkeling van het OSC. We hebben in het verslagjaar de begeleiding van studenten op een totaal andere leest geschoeid. De basis daarvoor is gelegd in het herziene collegeplan 'Samen in positie voor gelijke kansen op studiesucces'. De begeleiding die lange tijd een-op-een gebeurde en naast het onderwijs was gesitueerd, zal tijdens de looptijd van het plan integraal georganiseerd worden. De begeleiding is preventief, gericht op de groep en alleen als het nodig is op het individu.

Professionalisering

De medewerkers van het Onderwijsservice Centrum helpen studenten bij mentale, privé-, sociale of financiële problemen. Zij doen dat zeer professioneel. Toch was in 2022 een verdere professionalisering een belangrijke prioriteit. Die was gericht op de bedrijfsmatige processen. Aan de hand van nieuw ontwikkelde stuurinformatie heeft het Onderwijsservice Centrum meer inzicht in de aantallen studenten die begeleid worden. Daarmee kunnen we gericht inspelen op behoeften per opleiding en per locatie. We kijken naar de verschillen en gaan – als daar aanleiding voor bestaat – daarover in gesprek met de opleiding.

Flexpeditie

Het mbo-onderwijs ontwikkelt zich van klassikaal naar gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Het werkveld speelt daarin een belangrijke rol. De Flexpeditie – het onderwijsflexibiliseringsproces binnen mboRijnland – wordt in alle colleges voortvarend uitgerold.

Die transitie heeft een impact op de studenten en daarmee op de activiteiten van het Onderwijsservice Centrum. In 2022 is het belang van goede begeleiding voor studenten in het gepersonaliseerde onderwijs zeer duidelijk geworden. We gaan mboRijnland breed de begeleiding (SLB en OSC) ontwerpen, zodat die past bij het nieuwe onderwijs.

Ondersteuning op de werkplek

Met de verdere doorvoering van hybride onderwijs bij mboRijnland zijn studenten die begeleiding nodig hebben niet exclusief te vinden op school. Natuurlijk hebben ook studenten soms extra ondersteuning nodig op hun stageplek. Om die daar te kunnen geven, heeft het Onderwijsservice Centrum in het verslagjaar meegeschreven aan de handleiding 'Begeleiden in de beroepspraktijk voor studenten met extra ondersteuning' geschreven. Het idee is dat zowel OSC als de stagebegeleider op de werkplek extra ondersteuning organiseren wanneer de studenten die nodig hebben.

Tevredenheid

In 2022 heeft het Onderwijsservice Centrum het functieprofiel van de verzuimmedewerker geactualiseerd en zijn de scholingskaders voor medewerkers helder gemaakt. We hebben de strategische personeelsplanning onder de loep genomen. Daaruit is gebleken dat de deskundigheid van de OSC-medewerkers goed op peil is en dat de leeftijdsopbouw evenwichtig is. Door de inzet van stagiaires en tutors (hbo-studenten die mboRijnland-studenten begeleiden) hebben starters een prominentere plek gekregen binnen het Onderwijsservice Centrum.

De ontwikkelingen binnen het OSC hebben de tevredenheid onder medewerkers positief beïnvloed. In 2022 leverde een onderzoek naar de medewerkerstevredenheid een 7 op. In een voorgaand onderzoek in 2021 was dat een 7,3.





12.8 Team Leven Lang Ontwikkelen

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

Het team faciliteert en regisseert binnen mboRijnland alle LLO-activiteiten. Hiertoe behoren allereerst de scholingsactiviteiten: bij- en omscholing voor volwassenen. Dit gebeurt nu nog vooral door College Welzijn & Zorg en door College Start-Up. In het afgelopen jaar zijn we bezig geweest met de integratie van het LLO-onderwijs bij College Welzijn & Zorg. Hiervoor hebben we met vertegenwoordigers van het college het LLO-proces in kaart gebracht. De volgende stap is dat de teamleiders steeds meer de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderwijs op zich nemen. Zij worden hierbij ondersteund door het Sales Support Team van het LLO-team. De overige activiteiten verlopen via de formule van LLokaal, het initiatief van mboRijnland voor een leven lang ontwikkelen. Het gaat dan om de unieke fysieke ruimte LLokaal en loopbaancoaching voor iedereen die zich verder wil ontwikkelen.

Fysieke LLokaal

LLokaal heeft in De Plint op de locatie Lammenschans een fysieke plek. Deze ontmoetingsplek heeft een belangrijke verbindende rol. In 2022 zijn hier veel contacten gelegd en LLO-initiatieven ontplooid. In het Grand Café verwelkomen we iedereen die zich verder wil ontwikkelen of de verbinding tussen arbeidsmarkt en het onderwijs zoekt. Het Grand Café is ook een leerbedrijf waar studenten sociale en werkervaring opdoen. Zij helpen evenementen organiseren die de verbinding tussen arbeidsmarkt en onderwijs versterken. In 2022 waren dat onder andere twee hackathons over de mismatch op de arbeidsmarkt voor jongeren, diverse grote events van ondernemersverenigingen

en koepelorganisaties zoals ZWconnect en van de colleges van mboRijnland zelf. In het fysieke LLokaal zit ook Spread, het leerbedrijf voor studenten van de opleiding Mediavormgeving van mboRijnland op het gebied van multimedia. De samenwerking met Spread is erop gericht onze studenten echte opdrachten uit het bedrijfsleven en van mboRijnland te laten doen. De studenten worden daarbij professioneel begeleid door het bedrijf Astrolads. In 2023 willen we het fysieke LLokaal in Leiden uitbreiden met een belevenisplein, waar iedereen naast allerlei testen ook kan “proeven” aan beroepen in het kader van hun loopbaanoriëntatie. Ook is het streven nog steeds om in meer vestigingen van mboRijnland een fysiek LLokaal te realiseren.

Oriëntatie & Matching

Oriëntatie & Matching is een andere hoofdpijler van LLokaal. Alle loopbaantrajecten vallen hieronder. In 2022 hebben we meer dan 40 loopbaantrajecten verzorgd, soms ook voor studenten of schoolverlaters die de regie op hun eigen studie- of loopbaan kwijt zijn geraakt. We zetten hiervoor gecertificeerde loopbaanadviseurs in. Ook zijn we in 2022 in Gouda gestart met de LLokaal Expeditie een uniek groepstraject met individuele coaching voor mensen met enige afstand tot de arbeidsmarkt. De eerste kandidaten van de Expeditie hebben reeds een baan en daarmee is de LLokaal Expeditie nu al zeer succesvol. Een tweede en een derde groep zijn al gepland in 2023. In 2022 hebben we ook de jongerenbedrijfsscan ontwikkeld, waarmee we het mkb concreet ondersteunen jongeren te werven en als werknemer te behouden. Tevens biedt deze scan onze studenten de kans om zich te oriënteren op het type bedrijf waar ze later willen gaan werken. Ten slotte zijn we verheugd dat we voor Oriëntatie & Matching steeds meer samenwerken met het Loopbaancentrum en met het Onderwijsservice Centrum.



Relatiemanagement

In 2022 heeft het LLO-team zich verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Dat geldt nog het meest voor onze backoffice. De medewerkers van de backoffice vormen nu het Sales Support Team. Zij hebben een belangrijke ondersteunende rol in de administratie en organisatie van LLO-activiteiten. Verder zijn we bezig met professionaliseren van stage- en BPV-coördinatoren op het gebied van relatiemanagement zodat zij een zo compleet mogelijk beeld krijgen van de behoeften en mogelijkheden van een bedrijf tijdens hun bedrijfsbezoek. Tenslotte hebben medewerkers van het LLO-team samen met medewerkers van Onderwijs & Kwaliteit een voorstel voor een alumnibeleid gemaakt dat aan het College van Bestuur aan het einde van het verslagjaar heeft geaccordeerd. In 2023 start de uitvoering van dit beleid met de vorming van een vitale community, waartoe naast afgestudeerden ook onze huidige studenten en onze medewerkers behoren. Deze community draagt – net als de andere activiteiten van het LLO-team – bij aan een sterk regionaal netwerk. LLO zal in de toekomst alleen maar groter en meer noodzakelijk worden. Met ons vitale team – in 2022 hadden we geen ziekteverzuim – zijn we klaar voor die groei.

12.9 Ondersteunende centra

Met hun brede dienstverlening vormen de ondersteunende centra binnen mboRijnland het cement van de organisatie. De drie ondersteunende centra zijn:

- Het Centrum voor Strategie & Advies, met als disciplines: Concernbeleid & Strategie, Onderwijs & Kwaliteit, Planning & Control, Marketing & Communicatie, Human Resource Management, Huisvesting, Practoraat Research Lab.
- Het Centrum voor Informatie & Innovatie, met als disciplines: CIO-office, Informatie Management, IT operations en Process & data competence center.
- Het Centrum voor Service & Support, met als disciplines: Studentzaken, Financiële zaken, Personele zaken, Plan- en roosterzaken, Facilitaire Zaken, Interne Controle, Functioneel beheer, Evenementenbureau.

Multidisciplinaire samenwerking

In deze volgorde creëren zij een waterval aan diensten, van strategie naar uitvoering. Hoewel duidelijk onderscheiden in hun takenpakket, hebben de centra in 2022 vaker multidisciplinair samengewerkt. Daardoor kreeg het eindproduct een nog hogere kwaliteit. Ook in de verbetering van de ketensamenwerking heeft het centrum een actieve rol gehad. In het verslagjaar zagen we dat deze verbetering rendement oplevert.

Professionalisering

In 2022 hebben de ondersteunende centra intern vooral gewerkt aan de ontwikkeling van de individuele teams. 2023 zal in het teken staan van een verdere inhoudelijke professionalisering op het gebied van intern adviseurschap.

12.9.1 Centrum voor Strategie & Advies

Zodra binnen mboRijnland een strategisch vraagstuk ontstaat, heeft het Centrum voor Strategie & Advies de expertise om de organisatie daarin te ondersteunen. In 2022 stak het centrum veel energie in onderstaande thema's.

Strategische Agenda 2022-2026

Het centrum heeft de input voor de strategische agenda voor de komende vijf jaar opgehaald in de organisatie en bij de externe partners. De verschillende disciplines binnen het centrum hebben het College van Bestuur ondersteund om op basis van die input de Strategische Agenda 2022-2026 te formuleren.

Werkgeverschap

Het thema werkgeverschap kreeg in 2022 veel aandacht. Tegen de achtergrond van een groeiend personeelstekort heeft het centrum de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals het faciliteren van thuiswerken, verbeterd en de arbeidsmarktcommunicatie inclusiever gemaakt. Dit vanuit de basis van strategische personeelsplanning die in de hele organisatie is uitgerold. In 2022 maakten medewerkers met een scholingsbehoefte veelvuldig gebruik van het aanbod van de mboRijnland academie. Voor loopbaanvragen konden medewerkers terecht bij het Loopbaancentrum.

Studentwerving

Een belangrijk thema in 2022 was ook de studentenwerving. De website en campagnes hebben een update gehad. De positionering van de opleidingen naar de buitenwereld is aangepast om beter aan te sluiten bij de belevingswereld van toekomstige studenten. Helaas laten de

instroomcijfers van oktober 2022 nog niet de gewenste effecten van dit thema zien.

Flexpeditie

In de zoektocht naar een verdere flexibilisering van het onderwijsveld – de Flexpeditie – heeft het centrum de organisatie op programmamanagement en met onderwijskundige expertise ondersteund.

Interne verantwoording

De interne verantwoording is in 2022 op de punten onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur met ondersteuning van het Centrum voor Strategie & Advies naar een hoger plan gebracht.

Ketensamenwerking

Ook in de verbetering van de ketensamenwerking heeft het centrum een actieve rol gehad. In het verslagjaar zagen we dat deze verbetering rendement oplevert.

12.9.2 Centrum voor Informatie & Innovatie

In 2022 heeft het Centrum voor Informatie & Innovatie de digitale transformatie van de mboRijnland organisatie krachtig ondersteund. Het heeft volop ingezet op de Flexpeditie, de zoektocht naar een verdere flexibilisering van het onderwijs. Met het onderwijs en externen is het gesprek gevoerd hoe systemen zo doorontwikkeld kunnen worden dat die het flexibele onderwijs van mboRijnland kunnen ondersteunen. Daarbij heeft het centrum steeds de balans gezocht tussen beheer en innovatie.

Informatiemanagement

In 2022 is het informatiemanagementteam op sterkte gebracht met drie nieuwe informatiemanagers.





Daarmee zijn grotendeels bestaande formatieplaatsen ingevuld. Hierdoor kunnen we beter de behoefte aan informatievoorziening van de organisatie in kaart brengen als het gaat om diverse thema's binnen het onderwijs- en het bedrijfsvoeringsdomein. Hierop kunnen we de bestaande dienstverlening en de nieuwe initiatieven goed op elkaar afstemmen. Informatiemanagers participeren nu in procesgroepen, ondersteunen MT's van colleges en maken onderdeel uit van het flexpeditie-programmateam en diverse projectteams. Een goede basis voor verdere ontwikkeling en positionering van de informatiemanagementfunctie is dus gelegd.

Datateam (Proces & Data Competence Center)

In 2022 is de data laag verder uitgebouwd, een belangrijk fundament voor het leveren van inzicht op basis van data uit diverse bronsystemen en voor de uitwisseling van gegevens tussen informatiesystemen. Er zijn tal van systeemkoppelingen ontwikkeld. In samenwerking met de andere centra zijn diverse rapportages opgeleverd en geoptimaliseerd. Ook hebben we samen met collega's van CS&A het initiatief genomen om de proces- en datakwaliteit te verbeteren.

Informatiebeveiliging en privacy

Cyberaanvallen en -incidenten zoals malware, phishing en DDoS zijn een groeiend maatschappelijk probleem. Als mboRijnland proberen we samen met partners ons zo goed mogelijk te wapenen tegen dergelijke aanvallen en om de risico's van dergelijke aanvallen zoveel mogelijk te mitigeren. In dit kader hebben we in 2022 bijvoorbeeld op verschillende applicaties pentesten en/of DPIA's (privacytests) uitgevoerd. Verder heeft het Centrum voor Informatie & Innovatie alle medewerkers een e-learning over informatiebeveiliging en privacy aangeboden. Daarnaast zijn met regelmaat phishing awareness

campagnes georganiseerd. Dit om de awareness voor cyberveiligheid bij medewerkers te vergroten.

IT Operations

IT Operations heeft zorggedragen voor een stabiele en veilige omgeving voor het lesgeven, het gebruik van applicaties en het afnemen van examens. Daarnaast zijn acties ingezet om blended learning en hybride werken mogelijk te maken middels cameraopstellingen in de klassen en in vergaderruimtes. Tot slot hebben we ons beziggehouden met het mogelijk maken van nieuwe digitale diensten. Denk aan de optimalisering van de examenlogistiek, de digitalisering van de mboRijnland pas, de aanbesteding van de nieuwe onderwijscatalogus en van de printers.

12.9.3 Centrum voor Service & Support

De ambitie van het Centrum voor Service & Support (CS&S) is om steeds weer een fantastische dag te organiseren voor onze studenten, medewerkers en relaties. Het centrum wil méér dan service verlenen door goed georganiseerd onderwijs mogelijk te maken. Door mee te bewegen dicht bij het onderwijs. Door hierin net dat stapje extra te zetten. In 2022 hebben we verder gebouwd aan de al ingeslagen weg naar een serviceorganisatie die toekomstgericht werkt. Als partner willen we zichtbaar en betrouwbaar zijn en optimaal samenwerken met het onderwijs. Vakmanschap en klantbeleving zijn hierin de sleutel tot succes.

Focus op verbinding

In het verslagjaar hebben we gefocust op verbinding, een kernwaarde van mboRijnland. De teams binnen CS&S werken vanuit verschillende disciplines en

hebben een eigen context. Voor ons is het belangrijk deze verschillen te onderkennen en ze te accepteren. Maar ook om te onderzoeken waar de verbinding zit tussen de teams en zij elkaar kunnen aanvullen. In 2022 hebben we op die basis veel aandacht besteed aan de mogelijkheden voor flexibel onderwijs, de uitwerking van het serviceconcept, de themaweek 'Dicht bij het onderwijs' en het geïntegreerd samenwerken in het netwerk met multidisciplinaire teams. Dit ontwikkelproces hebben we ondersteund door volop aandacht te schenken aan professionalisering. De resultaten maken ons trots. We hebben beweging gecreëerd, hadden impact in onze organisatie én in ons netwerk. Dat alles hebben we echt met elkaar gedaan.

Basis op orde

De basis is op orde bij een goed samenspel tussen processen, de medewerkers die deze uitvoeren en de systemen die dit alles ondersteunen. In 2022 hebben we onze basis verder versterkt. We hebben de risico's zichtbaar gemaakt per ondersteunend proces. Op knelpunten hebben we verbetervoorstellen gedaan. Met CS&A en CI&I werken wij geïntegreerd samen. Op deze manier lukt het ons om de komende jaren onze ambities nog verder vorm te geven: een juiste ondersteuning bieden voor goed georganiseerd onderwijs.

Drie sturingslijnen

In 2022 is CS&S gaan werken vanuit drie sturingslijnen: services, onderwijslogistiek en bedrijfsvoering. Onder services verstaan we alle dienstverlenende activiteiten die worden georganiseerd om een bijdrage te leveren aan een fantastische dag voor de klant. We verstaan onder onderwijslogistiek alle activiteiten die nodig zijn om de leervraag van de student en het onderwijsaanbod van mboRijnland bij elkaar te

brengen. En onder bedrijfsvoering verstaan we alle administratieve processen die nodig zijn om het onderwijs en de ondersteunende diensten te faciliteren bij het nakomen van de verschillende verantwoordingsverplichtingen.

Services

Op de sturingslijn services liep integrale veiligheid als een rode draad door de facilitaire processen. In 2022 heeft de focus gelegen op het behoud van een (sociaal) veilige schoolomgeving. Facilitaire Zaken heeft actief bijgedragen aan het plan 'Schoolklimaat & sociale veiligheid'. Dagelijks schenken de teams en het evenementenbureau veel aandacht aan de werk- en studiebeleving in onze vestigingen, door de gastvrijheid te verbeteren zodat we die fantastische dag voor al onze collega's en relaties kunnen realiseren. Door tekorten aan personeel en materialen hebben we out of the box oplossingen moeten vinden om tegemoet te komen aan de primaire behoeften van onze studenten en medewerkers tijdens hun studie en bij de uitoefening van hun werkzaamheden.

Onderwijslogistiek

mboRijnland heeft in 2022 op het gebied van onderwijslogistiek de focus gelegd op het modulair ontwerpen van het onderwijs. Daartoe heeft CS&S de systemen ingericht die nodig zijn voor modulair plannen en roosteren. In het studiejaar 2023 - 2024 zullen zes teams een aantal opleidingen binnen hun team modulair aanbieden. In 2022 hebben we dit voorbereid door de processen en systemen aan te passen aan dit modulaire onderwijs. In ons functioneel beheer hebben we in 2022 de focus gelegd op de standaardisering en verbetering van Osiris- en Xedule-processen die in voorgaande jaren waren opgezet tijdens de implementatie van deze tools.





Studentzaken richt zich met de verbetering van de onderwijslogistiek op de verdere digitalisering van de administratieve afhandelingen passend bij wet- en regelgeving. In 2022 ondertekenden 84 procent van de studenten de onderwijsovereenkomst digitaal. Ook zijn 2300 praktijkovereenkomsten digitaal getekend, ongeveer 25 procent van het totaal. We verwachten dit percentage in 2023 (minimaal) te verdubbelen.

Bedrijfsvoering

De afdelingen financiële-, personele- en studentzaken, ondersteund door onze interne controle, hebben in het verslagjaar meerdere successen gevierd. De accountant heeft vastgesteld, dat wij in control zijn. We zijn ons bewust van de administratieve risico's. We werken continu samen om verbeteringen door te voeren in onze ketenprocessen en voeren hierover met elkaar het gouden gesprek: we helpen elkaar in de realisatie van elkaars ambities.

Serviceconcept

Daarbij fungeert ons serviceconcept als basis voor alle services van het CS&S. 'Méér dan service' is de belofte die wij doen aan onze klant, de student, zijn relaties en onze medewerkers. Dit concept kent meerdere componenten: gedrag en cultuur en informatievoorziening. Deze principes werken als lijm voor alle andere diensten binnen onze centra. Om die belofte waar te maken, leggen we de prioriteit bij begrip en inlevingsvermogen voor zowel de leefomgeving als de systeemomgeving. Wij hebben daarom in de zomer van 2022 de themaweek 'Dicht bij het onderwijs' georganiseerd. Alle medewerkers van CS&S hebben de mogelijkheid gekregen workshops te volgen, passend bij hun interesse. Met de opbrengsten daarvan werken we verder aan de verbetering van onze gastvrijheid en ons serviceniveau.

Van werkdruk naar werkgeuk

Het CS&S is in 2022 geconfronteerd met een hoog ziekteverzuim. Hoewel we dat verzuim grotendeels kunnen relateren aan oorzaken buiten de werkomgeving, zet dit druk op de medewerkers die wel aan het werk zijn. Wij erkennen de risico's die dit meebrengt op onze dagelijkse werkzaamheden. Als een consequentie hiervan prioriteren we thema's uit de jaarplannen opnieuw en zetten we waar nodig externe medewerkers in om teams te ondersteunen. De problematiek op de arbeidsmarkt speelt ons hierin parten. Het is moeilijk specialistisch personeel te werven voor de vacatures binnen onze afdelingen.

Samen slimmer

In 2023 zullen we in onze professionalisering de verbinding blijven zoeken en vooral luisteren naar wat er binnen de organisatie speelt en hoe wij van toegevoegde waarde kunnen zijn. Dat doen wij door vragen en wensen van onze klant te vertalen naar voorstellen ter verbetering, met als doel samen slimmer te opereren.



13. Kwaliteitsagenda mboRijnland

13.1 Inleiding

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de mbo-sector hebben begin 2018 het 'Bestuursakkoord 2018 - 2022: Trots, vertrouwen en lef' afgesloten. Mbo-scholen wordt hierin gevraagd om in samenwerking met regionale werkgevers en gemeenten toekomstbestendig en innovatief beroepsonderwijs te ontwikkelen. De speerpunten hierbij zijn:

- betere kansen voor jongeren en (jong)volwassen met een achterstand op de arbeidsmarkt;
- gelijke kansen voor alle studenten, ongeacht afkomst;
- onderwijs dat studenten goed voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.

De afspraken leggen de mbo-scholen vast in een kwaliteitsagenda. Ook mboRijnland heeft in samenwerking met regionale werkgevers en gemeenten in 2018 een kwaliteitsagenda opgesteld. De eerste concrete maatregelen hebben we in 2019 genomen. Begin 2020 zijn verdere resultaatafspraken gemaakt over de flexibilisering van ons onderwijs. Sindsdien is er veel gebeurd, zijn er allerlei initiatieven ontplooid en zijn er diverse resultaten geboekt zoals in dit hoofdstuk en in hoofdstuk 14 te lezen is. In de strategische agenda 2022 - 2026 is flexibel onderwijs één van onze vijf strategische prioriteiten, daarmee blijft dit onderwerp ook de komende jaren hoog op de agenda staan.

13.2 Flexpeditie

De uitvoering van de kwaliteitsagenda is in 2021 in de versnelling gegaan in het programma Flexpeditie. De Flexpeditie beoogt de bestaande structuren en

overlegmomenten te verbinden en te versterken om daadwerkelijk tot flexibel onderwijs te kunnen komen. Onder flexibel onderwijs verstaan we: onderwijs waarin het gepersonaliseerd leren, hybride onderwijs, een leven lang ontwikkelen en blended learning met elkaar verweven zijn in een goed doordachte onderwijsvorm en -organisatie. In het programma werken onderwijs en ondersteuning nauw met elkaar samen.

Het programma heeft in 2022 de volgende resultaten opgeleverd:

1. Pilot modulair ontwerp

Een select aantal opleidingen is aan de slag gegaan met een nieuw onderwijsontwerp dat modulair is opgebouwd. Deze pilot is geëvalueerd en heeft een aantal aanpassingen opgeleverd in bijvoorbeeld de definitie van een module en de aanpak organisatiebreed.

2. Start modulair ontwerp alle opleidingen

Op basis van de eerdere ervaringen is een dynamisch proces van onderwijsontwerp vastgesteld en worden in studiejaar 2022/2023 alle opleidingen modulair ontworpen.

3. Pilot modulair organiseren van onderwijs

In september 2022 zijn enkele opleidingen begonnen met de opstart van een pilot voor het modulair organiseren van het onderwijs, zo optimaal mogelijk ondersteund door systemen. In deze pilots werken onderwijs en ondersteuning nauw samen. Continu stemmen zij de behoeften en verwachtingen op elkaar af. Daarnaast zijn veel opleidingen aan het experimenteren met het aanbieden van flexibel onderwijs.

4. Doorontwikkeling en verdere afstemming van ondersteunende systemen

Zowel in als naast de pilot zijn de systemen op allerlei vlakken doorontwikkeld. Zo zijn steeds betere koppelingen mogelijk tussen de onderwijscatalogus in SQill (inhoud van de opleidingstrajecten), Xedule (plannen en roosteren) en Osiris (studentinformatiesysteem).

13.3 mboRijnland brede thema's

In de ambities, effectdoelen en maatregelen van de colleges zijn vier overkoepelende thema's als een rode draad terug te vinden: een lerend regionaal netwerk, hybride onderwijs, gepersonaliseerd leren en professionalisering.

13.3.1 Lerend regionaal netwerk

Jaarlijks slaan gemeenten en de vertegenwoordiging van het regionale bedrijfsleven de handen ineen tijdens het bovenregionaal overleg. De afgelopen vijf jaar is dit overleg op initiatief van mboRijnland uitgegroeid tot een bovenregionale strategische tafel. In 2022 vond deze plaats in Woerden. Voor een groot deel bestond de groep uit nieuwgekozen wethouders vanwege de verkiezingen in maart 2022. Deze bijeenkomst stond – mede daarom – voornamelijk in het teken van kennismaken en het delen van wederzijdse ambities. In het voorjaar van 2023 staat het volgende overleg op de planning in Leidschendam-Voorburg. Dan pakken we de inhoudelijke draad weer op. We zoeken dan de verdieping op een van de grote gezamenlijke onderwijsopgaven. Denk hierbij aan het innoveren van het onderwijs via de

publiek-private samenwerkingen en de centra voor innovatief vakmanschap (CIV's). Maar ook aan het studentenwelzijn of de consequenties van de financiële problemen bij studenten en de verschillende maatregelen per gemeente. Daarnaast heeft mboRijnland in 2022 stevig verder gebouwd aan het netwerk. De goede ontwikkelingen in de CIV's zijn bestendig en waar dit kon verder uitgebreid. Denk hierbij aan de samenwerking met PLNT, het CIV Bio Sciences en het CIV Zorg & Welzijn. mboRijnland is bovendien onder meer toegetreden als partner bij Leiden Kennisstad en de Bouwacademie Groene Hart in Waddinxveen. Ook is recent commitment gegeven aan de uitvoeringsagenda van de Dutch Innovation Factory in Zoetermeer.

Uiteraard is er nog veel meer gebeurd in 2022 waar wij regelmatig over communiceren op onze mediakanalen. Ook binnen de organisatie professionaliseren we ons verder om het lerend netwerk te benutten voor onze studenten. Zo hebben we in 2022 de digitale regioscan gelanceerd voor medewerkers. Dit is een tool die gebruikmaakt van data uit PowerBI, gecombineerd met andere databronnen als die van het CBS. Handig voor medewerkers die veel met onze partners in de regio te maken hebben en bij het maken van beleidskeuzes op basis van feitelijke gegevens.

13.3.2 Hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren

Hybride onderwijs

In 2022 heeft mboRijnland aandacht besteed aan het bestendigen van samenwerkingen met het werkveld en de doorontwikkeling van hybride onderwijs. Ieder college biedt minstens één hybride opleiding aan.

Teams hebben gebruikgemaakt van ondersteunende middelen zoals:

- de mboRijnland brede kenniskring Hybride, voor het delen van mooie onderwijsvoorbeelden en inspiratie;
- de toolkit Hybride voor concrete handvatten over de inrichting van hybride onderwijs;
- een nieuw digitaal ontwikkelinstrument, in de vorm van de 'scan hybride'. Dit instrument is ontwikkeld door practoraat Research Lab en het resultaat van twee jaar onderzoek naar de ontwikkeling van hybride leeromgevingen bij mboRijnland. Dit interactieve document geeft teams de mogelijkheid hun eigen hybride traject(en) in te schalen op verschillende niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Aan de hand van deze scan zien teams waar zij hun traject(en) nog verder kunnen verbeteren.

Gepersonaliseerd leren

Waar 2021 voor gepersonaliseerd leren in het teken stond van beeldvorming, is 2022 het jaar geweest van het doorvertalen naar handelen. Onderwijsteams zijn hard aan de slag gegaan met het vormgeven van gepersonaliseerd onderwijs. Zij hebben onderwijslogistieke principes vertaald naar de lespraktijk. Zo hebben zij meerdere instroommomenten per jaar gerealiseerd, bieden zij versneltrajecten aan en organiseren zij basis- en lesgroepen, waardoor studenten meer keuzemogelijkheden kregen. De belangrijkste onderlegger voor de onderwijslogistieke keuzes is uiteraard de behoefte van de student. Teams hebben wensen en behoeften in kaart gebracht door hun studenten te (blijven) bevragen en hun keuzes vervolgens in te bedden in de teamvisie. Behoeften kunnen erg verschillen per studentendoelgroep (opleiding, thuissituatie,

leeftijd/levensfase etc.). Daarom is de afspraak geweest dat teams zelf bepaalden in welke mate en op welk niveau zij gebruikmaakten van ieder onderwijslogistiek principe.

mboRijnland heeft de teams een handreiking gegeven op verschillende manieren:

- **Het ontwikkelinstrument Gepersonaliseerd Leren**

Deze gesprekstool laat een scala aan ingrediënten zien die samen gepersonaliseerd leren vormen. Deze tool heeft teams geholpen keuzes te maken over hun handelen.

- **mboRijnland brede kenniskringen**

In deze kenniskringen kunnen collega's goede ervaringen delen en elkaar inspireren.

- **Oplevering van het werkpakket leerdoelgericht onderwijs**

Dit is een omschrijving van hoe wij binnen mboRijnland leerdoelgericht werken definiëren. Het werkpakket bevat een theoretisch kader over leerdoelen, een praatplaat en een handreiking voor onderwijsteams en concrete aanbevelingen voor inzet in de praktijk.

- **Professionaliseringsmogelijkheden op coaching**

Binnen het leerdoelgericht werken is het cruciaal dat docenten hun studenten coachen. mboRijnland heeft teams gefaciliteerd om zich te scholen op coaching.

- **Flankerend onderzoek door practoraat ResearchLab**

Het practoraat ResearchLab voert bij de verschillende colleges casestudies uit naar de perceptie van studenten en docenten op het flexibiliseren van het onderwijs in de pilots waarin zij betrokken zijn.



Blended learning

Wij definiëren blended learning als een harmonieuze mix van activerende leerstrategieën, die we toepassen bij fysiek en online onderwijs met als doel de studenten zo goed mogelijk in hun leerproces te ondersteunen. Wij streven continu naar onderwijs dat activeert, uitdaagt en aansluit bij de leerbehoeften van de student. Blended learning zien wij hierin als een echte mogelijkmaker.

In 2021 is al een mboRijnland brede visie op blended learning vastgesteld, die de leidraad vormt voor alle onderwijsteams. In 2022 hebben we een nulmeting uitgevoerd om te zien waar de organisatie staat op het gebied van blended learning.

We zien mooie initiatieven door individuele docenten, maar nog weinig initiatieven op teamniveau. Het borgingsplan dat in 2022 is geschreven, bevat daarom handvatten voor duurzame implementatie van blended learning, geïntegreerd in het pedagogisch-didactisch handelen van het team. Ieder college heeft één of meer i-coaches aangesteld om het gesprek over de borging aan te jagen en onderwijscollega's te ondersteunen bij het implementeren van blended learning in de onderwijspraktijk.

13.3.3 Professionalisering

In 2022 hebben we voorbereidingen getroffen om professionalisering een duurzame plaats in de organisatie van mboRijnland te geven door professionalisering onder te brengen in systemen en processen.

Zo hebben we geïnvesteerd in AFAS-cursusmanagement, om scholing en ontwikkeling te automatiseren. In januari 2023 volgt de livegang. De collegeplannen zijn voorzien van scholings-

en professionaliseringsplannen, waarmee we de strategische ambities koppelen aan de ontwikkeling van de medewerkers. Ook hebben we het JOOST! Online-werkplekieren uitgebreid. We zetten dit niet alleen in op begeleiden, maar ook voor het onderwijslogistieke proces onderwijsontwerp. Hiermee wordt de ambitie naar flexibel onderwijs ondersteund en mede mogelijk gemaakt. Het leren en ontwikkelen van en met elkaar blijft centraal staan bij de bijeenkomsten die mboRijnland organiseert: de Derde Donderdag in September (DDiS), de yurts (managementbijeenkomsten), onderwijsconferenties en collegedagen. Een intensieve samenwerking met externe partijen zorgt voor een synergie tussen externe kennis en vaardigheden met de interne medewerkers. De tijdelijke projectstatus van de mboRijnland Academie en het Loopbaancentrum zijn vooruitlopend op het afronden van de kwaliteitsagenda duurzaam opgenomen in de dienstverlening vanuit het Centrum voor Strategie & Advies. De focus ligt op het mogelijk maken van de strategische ambities door continu te leren en te ontwikkelen, in vakmanschap en persoonlijk leiderschap. Waarbij de persoonlijke ambities van medewerkers samengaan met de ambities van de organisatie.

13.4 Financiële verantwoording

Voor de kwaliteitsagenda (KA) heeft het ministerie van OCW middelen uitgetrokken om een extra impuls te geven aan de professionaliteit en vernieuwing in het onderwijs gedurende vier jaar (2019-2022). Het KA-budget bedraagt € 53 miljoen over een periode van vier jaar. In 2019 was de besteding iets meer dan 50 procent van dit budget, in 2020 82 procent, in 2021 95 procent en in 2022 69 procent.

De maatregelen die genomen zijn met de middelen van de kwaliteitsagenda, zijn gedurende de looptijd van de KA steeds verder verankerd in de reguliere onderwijsactiviteiten. Daarmee is de splitsing tussen kwaliteitsagenda en reguliere activiteiten steeds minder zichtbaar. Dit is een verklaring voor de lagere uitputting van het budget in 2022.

Het jaar 2022 is het laatste jaar dat de kwaliteitsmiddelen zijn toegekend. Zoals eerder vermeld zal de extra inzet op innovatie en kwaliteit worden beoordeeld. Een positief oordeel wordt beloond met het overmaken van de laatste tranche in 2023. Dit jaar geldt als een overgangsjaar om plannen te maken voor de werkagenda voor de nieuwe periode 2023 - 2027.

Bestedingen Kwaliteitsagenda 2021	Begroting	Realisatie	Realisatie	Begroting 2019-2022	Realisatie 2019-2022	Realisatie 2019-2022
Colleges , Staf en Diensten	2022	t/m dec. 2022	in % van begroting	2021	t/m dec. 2020	in % van begroting
College Dienstverlening	905.433	500.751	55%	5.500.000	2.283.045	42%
College Economie	2.295.000	1.758.519	77%	9.000.000	7.335.348	82%
College Middelbaar Laboratoriumonderwijs	363.750	82.714	23%	1.500.000	759.633	51%
College Start Up	2.190.250	1.115.030	51%	8.000.000	5.556.785	69%
College Techniek & ICT	2.190.687	1.232.207	56%	9.000.000	5.858.934	65%
College VAVO	283.650	248.317	88%	1.400.000	1.078.883	77%
Colleges Welzijn en Gezondheidszorg	900.398	1.071.070	119%	4.600.000	4.472.275	97%
Onderwijs Service Centrum	623.375	525.502	84%	2.500.000	2.194.080	88%
Staf en Diensten	2.576.250	1.916.343	74%	11.500.000	10.149.818	88%
Eindtotaal	12.328.793	8.450.453	69%	53.000.000	39.688.801	88%

13.5 Reflecties

Op 17 februari 2023 vond er een themabijeenkomst plaats met directeuren en het College van Bestuur. Tijdens deze bijeenkomst hebben we met elkaar teruggeblikt op vier jaar kwaliteitsagenda en met name op het afgelopen jaar. De college- en centrumdirecties hebben gedeeld op welke resultaten ze trots zijn en wat daarbij succesfactoren zijn geweest, maar ook wat er is tegengevallen, waar belemmeringen zaten en wat men daarvan geleerd heeft.

Directeuren gaven aan dat ze positief terugkijken op de afgelopen vier jaar kwaliteitsagenda. Met de middelen die beschikbaar kwamen, zijn er flinke verbeterstappen gezet. We hebben ons als organisatie ontwikkeld van een focus op 'de basis op orde' naar een focus die ook op innoveren en vernieuwen is gericht. De organisatie is hierdoor wendbaarder geworden en gegroeid.

Daarnaast hebben we ook veel geleerd van de kwaliteitsagenda. Directeuren hebben ervaren dat medewerkers energie krijgen van innovaties en vooral van innovatietrajecten die direct op de student gericht zijn. Ook werd aangegeven dat colleges hun teams meer vertrouwen geven om dingen zelf uit te proberen. We hebben geleerd om meer lef te tonen. En we hebben ook geleerd van de dingen die anders zijn gelopen dan we vooraf hadden gedacht. Dit past bij onze Rijnlandse manier van werken.

Over het algemeen waren directeuren blij met de behaalde resultaten de afgelopen vier jaar. Bijna alle KPI's zijn behaald en de KPI's die nog niet zijn behaald worden grotendeels in de toekomst verder opgepakt.

We zijn trots op de behaalde resultaten in 2022. Bijvoorbeeld op de contacten met het werkveld die zijn toegenomen en versterkt. In de toekomst is het van belang om deze samenwerkingen goed

te onderhouden. Daarnaast zijn we trots op het gepersonaliseerde onderwijs dat we steeds verder aan het vormgeven zijn.

Uitdaging is om de goede resultaten en plannen nu te verduurzamen en te borgen. We hebben veel gerealiseerd, maar we zijn er nog niet. De Flexpeditie (flexibilisering van het onderwijs) is opgenomen in de herijkte strategische agenda 2022 - 2026, daarmee bouwen we verder voort op wat de afgelopen periode al is gerealiseerd. De komende tijd focussen we ons onder meer op het welzijn van studenten en de studentbegeleiding, mede in het licht van de flexibilisering van het onderwijs.

13.6 Doelbereiking

Hoofdstuk 14 bevat een rapportage per college en voor de centra van de voortgang op de doelen die zijn gerealiseerd in 2022.

13.7 Inzet CA-middelen/Werkagenda en Stagepact mbo

PwC Strategy heeft in opdracht van de minister van OCW onderzoek gedaan naar de toereikendheid van de bekostiging van het mbo, ho en wo. Voor wat betreft het onderzoek naar het middelbaar beroepsonderwijs is gekeken naar de bekostigingssystematiek waarbij geconcludeerd wordt dat de bekostiging structureel moeten worden verhoogd om te voorkomen dat het op peil houden van de kwaliteit voor niveau 2-opleidingen ten koste gaat van de kwaliteitsverbetering van het mbo over de hele linie.

Medio 2022 zijn naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek door PwC extra middelen (onder

de noemen van CA- (Coalitie-akkoord) middelen) toegekend aan het mbo. mboRijnland heeft € 3,1 miljoen extra bekostiging ontvangen. Aangezien mboRijnland in de afgelopen jaren in de begroting zelf al extra middelen aan niveau 2 heeft toegekend (gefinancierd uit de bekostiging van de andere niveaus) zijn de extra ontvangen middelen volgens de geldende allocatiemethode verdeeld over alle niveaus. Omdat besluitvorming over de inzet van de middelen voor 2022 al eerder had plaatsgevonden, is geen opdracht meegegeven bij de inzet van de extra middelen. In de tweede helft van 2022 is een start gemaakt met de voorbereiding op de Werkagenda MBO. Nu deze in februari 2023 is vastgesteld voor de periode 2023 t/m 2027 zal hier in 2023 verder invulling aan worden gegeven. De doelstellingen van de Werkagenda en het daaraan gekoppelde Stagepact voor het mbo sluiten zeer goed aan bij de herijkte strategische agenda mboRijnland 2022 - 2026, daarom worden beide (strategische agenda 2022 - 2026 mboRijnland en Werkagenda/Stagepact 2023 - 2027 voor mboRijnland) met elkaar gezwaluwstaart.





14. Kwaliteitsagenda MBO colleges



14.1 College Dienstverlening

Het College Dienstverlening heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Die maatregelen hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. We hebben vier ambities. Hieronder staat wat het college heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Tevens geven we kort aan hoe we eventueel de maatregelen kunnen voortzetten en/of verduurzamen in het reguliere onderwijs.

Maatregel 1 - House of Hospitality

Door deze maatregel hebben alle acht onderwijsteams samen met één of meerdere partner(s) hybride leertrajecten ontwikkeld, waardoor meer dan 30 procent van de BOL-studenten van deze teams een deel van de opleiding heeft gevolgd in een hybride leeromgeving. Het college heeft bestaande samenwerkingsverbanden verdiept en verduurzaamd. Nieuwe samenwerkingsrelaties zijn verkend en van start gegaan. De verankering van hybride onderwijs in de opleidingen en onderwijsteams is steeds meer zichtbaar

Van einde lockdown naar vol op stoom

Het einde van de COVID-19-maatregelen in januari 2022 maakte een doorstart van diverse onderbroken hybride leertrajecten mogelijk. Daarnaast heeft het college nieuwe leertrajecten gestart, waaronder die voor studenten horeca in samenwerking met De Horeca Groep Leiden en Van der Valk Leiden en voor studenten sport en bewegen met de basisscholen De Oranjerie Zoetermeer en De Morskring Leiden. In alle acht de teams hebben BOL-studenten een hybride

leertraject gevolgd of een hybride project uitgevoerd. Ten behoeve van de (her)start van hybride leertrajecten zijn er onder meer Train de trainer-sessies voor begeleidende docenten en praktijkbegeleiders gegeven, is het hybride praktijkwerkboek Orde en Veiligheid opgeleverd en is er (naast een online werkplaatsbijeenkomst) een goedbezochte live werkplaatsbijeenkomst georganiseerd bij samenwerkingspartner SnowWorld Zoetermeer. Samen met betrokken docenten en praktijkbegeleiders hebben we negen hybride leertrajecten geanalyseerd met behulp van het Ontwikkelinstrument Hybride Leeromgevingen van het practoraat ResearchLab van mboRijnland. De uitkomsten van de scans gebruiken we om de hybride leertrajecten verder door te ontwikkelen. Medio 2022 had het College Dienstverlening hybride leertrajecten met 25 duurzame samenwerkingspartners.

Verduurzamen en verankeren met de onderwijsteams aan het roer

“Wij leren studenten en werkenden een dienstverlenend vak, zowel op school als in hybride leeromgevingen”. Deze vanuit de kwaliteitsagenda ingezette ambitie ziet vanaf september 2022 haar vervolg in de Strategische agenda 2022 - 2026. In het gezamenlijke Collegeplan 2022 - 2024 van College Economie en College Dienstverlening zetten beide colleges bij de strategische pijler Sterk Regionaal Netwerk in op verduurzaming van de hybride leeromgevingen. In de uitwerking van de verduurzamingsdoelen verschuift het eigenaarschap hiervan verder naar de onderwijsteams. We vormen het projectteam om tot een expertteam dat bestaat uit minimaal één docent per onderwijsteam die gefaciliteerd is als sleutelpersoon hybride leeromgevingen, ondersteund door twee docent-experts hybride leeromgevingen

(uit ieder college één) die nauw samenwerken.

In deze nieuwe structuur en met deze nieuwe rollen zet het college de opgedane ervaringen van het samenwerken en samen innoveren in een leergemeenschap voort. In de lijn van de eerdere werkplaatsbijeenkomsten hebben in het najaar de bij hybride leeromgevingen betrokken docenten kennis en ervaringen gedeeld in een workshop tijdens de eerste collegedag en zijn de sleutelpersonen uit de onderwijsteams bijeengekomen in een eerste expertsessie.

Bekijk hieronder een impressie van het hybride leertraject met onze samenwerkingspartner Van Rossum Café, Restaurant, Stadshotel Woerden.

BEKIJK HIER
het leertraject

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
We bieden studenten een hybride leeromgeving waar zij contextrijk leren in een niet-gesimuleerde omgeving.	Percentage van de BOL-studenten dat een deel van de opleiding in een hybride leeromgeving heeft gevolgd.	5%	5%	11%	30%	>30%

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Meer dan 30% van de BOL-studenten heeft in 2022 een deel van de opleiding in een hybride leeromgeving gevolgd.	
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De Colleges Economie en Dienstverlening werken samen aan de voortzetting van de kwaliteitsagenda middels een expertteam van docent-sleutelpersonen in de onderwijsteams en twee docent-experts hybride leeromgevingen. Aan de hand van maakdoelen, professionaliseringsdoelen, veranderdoelen en kennisdoelen bouwen beide colleges verder aan de verduurzaming van de hybride leeromgevingen.	

Maatregel 2 - Keuzedelen ontwikkelen

Het MBO College Dienstverlening was voorloper als het gaat om het flexibel onderwijs van morgen. Wij hebben al heel vroeg geëxperimenteerd met het aanbieden van keuzedelen aan al onze tweede-, derde- en vierdejaarsstudenten. We zijn er trots op dat dit experiment succesvol is. We sluiten hiermee maximaal aan bij de ontwikkelbehoefte van onze studenten. En we zetten dit proces voort door nieuwe modules aan te bieden buiten de keuzedelen om. In het jaar 2022 hebben alle teams van College Dienstverlening flexibele keuzedelen aangeboden. Het verslagjaar heeft het college vooral gebruikt om het project op een aantal punten te verbeteren en om het te verankeren in het onderwijs.

Eén van de verbeterpunten die we in 2022 hebben doorgevoerd is een aanscherping van het organisatiemodel. Hierbij kan worden gedacht aan:

- Alle keuzedelen bieden we op één dag aan.
- Alle BOL-studenten vanaf leerjaar twee zijn op de dinsdagen vrij geroosterd, zodat zij de keuzedelen kunnen volgen.
- Eerstejaarsstudenten en BBL-studenten volgen een keuzedeel dat het team zelf heeft georganiseerd (hierop zijn op individuele basis uitzonderingen mogelijk).

Het keuzeproces is verder op detailniveau uitgewerkt waardoor het geheel duidelijker wordt voor alle betrokkenen.

Het is erg belangrijk om de studenten goed te begeleiden bij het maken van hun keuzes. Hier hebben we veel aandacht aan besteed:

- We hebben workshops gegeven tijdens de colledagen.
- We gebruiken handboeken met tips voor de studieloopbaanbegeleider.
- Er is een online vragenruimte.

Met dit alles willen we vooral het proces rondom de keuzedelen verankeren en vanzelfsprekend maken en dit zoveel mogelijk aan laten sluiten bij de Flexpeditie. In 2022 was er voor ruim duizend studenten echt veel te kiezen: 33 verschillende keuzedelen, verschillende startdata en verschillende locaties. Totaal startten er ruim tachtig groepen.

Voor het maken van deze keuzes is er een informatiegids samengesteld met alle te kiezen keuzedelen. Er is een online informatiemarkt georganiseerd voor alle deelnemende studenten. De student kan op deze wijze altijd alle informatie die nodig is voor het maken van een goede keuze makkelijk terugvinden. Wij zien ook dat dit steeds meer gebeurt.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende	Gemiddelde score studenten op aanbod keuzedelen (JOB-monitor)	3,3	3,4	3,0	3,6	3,4
	Aantal niet-bekostigde studenten dat binnen College Dienstverlening een keuzedeel volgt.	0	12	4	70	12
	Aantal nieuwe in samen-werking met het werkveld ontwikkelde keuzedelen	0	2	1	5	5

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
JOB-monitor: 3,4	De start van de keuzedelen in schooljaar 2022-2023 viel samen met de invoering van een aantal nieuwe systemen. Daardoor verliep de start behoorlijk rommelig. Daarmee viel de JOB-monitor 0,2 punt lager uit dan de STO van schooljaar 2021-2022. In het deel van 2022, waarin de JOB-monitor werd gehouden, waren de keuzedelen veelal online. Dit was niet heel motiverend meer voor de studenten, die dit al voor het tweede jaar meemaakten.
Aantal studenten via LLO: 12	Covid-19 en de daarbij behorende lockdown waren een zeer bepalende factor bij het uitbreiden van de doelgroep. De keuzedelen die via LLO zouden worden aangeboden, zijn juist keuzedelen die niet online konden worden gegeven.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Met de aanscherping van het organisatiemodel en de verankering in de teams zullen de resultaten van de STO/ JOB naar verwachting weer stijgen.	



Vanaf 1 november 2022 breiden we het flexibel onderwijs verder uit in samenwerking met College Economie. We hebben de intentie om beide colleges in de toekomst samen te voegen. In 2023 doet een aantal teams vanuit College Economie mee met het flexibel aanbieden van de keuzedelen. Hierin zitten grote kansen voor onze studenten: zij kunnen meer keuzedelen kiezen en een keuzedeel op meer locaties kiezen. Doel is dat in 2024 het gewenste nieuwe college aan al zijn studenten een flexibel aanbod van keuzedelen kan aanbieden.

Maatregel 3 - Vaardig veranderen

Talentvorming studenten

Wij hebben de edubadges kunnen verduurzamen binnen ons reguliere onderwijs. In totaal zijn er zestig edubadges aan studenten toegekend. 'Eigen' badges van een team lijken beter aan te slaan dan generieke badges. Om die reden hebben de teamleiders besloten niet in te zetten op het aanmaken van backpacks (het portfolio) voor alle eerstejaars, maar op het ontwikkelen van beroepsspecifieke edubadges voor de eigen opleiding in samenwerking met het bedrijfsleven. De ervaring bij de opleiding Orde & Veiligheid leert dat studenten daar interesse in hebben en graag zo'n badge willen halen. De meerwaarde van deze badges wordt ook door het bedrijfsleven erkend. Veertig van de zestig toegekende badges zijn bij de opleiding Orde & Veiligheid uitgereikt. Deze studenten maken op het moment van het behalen van een badge een backpack aan.

De volgende beroepsspecifieke badges zijn inmiddels al ontwikkeld bij de opleiding Koks voor: Veganistisch koken, Koken op de BBQ, Fermenteren en Foodprinten. Ook bij de andere opleidingen zijn inmiddels stappen gezet om tot een 'eigen' edubadge

te komen in cocreatie met het bedrijfsleven. Docenten én studenten zijn gemotiveerd om met edubadges te werken binnen de individuele ontwikkeling, omdat het als extra waardering boven op het diploma wordt gezien. Zo geven wij binnen het college vorm aan méér dan mbo.

Daarnaast hebben we algemeen toepasbare badges ontwikkeld voor Skills Heroes, de studentenraad, PLNTBoost en Internationalisering. Daar komen studenten van alle opleidingen voor in aanmerking. Uit een enquête die in december 2022 is uitgezet onder studenten en docenten blijkt dat studenten de edubadges positief waarderen. Studenten geven de mogelijkheid om zich te profileren met een edubadge gemiddeld een 6,4. Docenten zijn iets voorzichtiger en geven gemiddeld een 5,6. 54 procent van hen ziet wel een meerwaarde voor onze studenten en 18 procent weet dat nog niet. Dat betekent dat bijna driekwart van onze docenten potentie ziet in edubadges. Een aantal van hen is zeer positief. Van de 22 docenten die de enquête ingevuld hebben, geven er 10 een cijfer van een 7, 8, 9 of zelfs een aantal malen een 10 voor de mogelijkheden die edubadges ons bieden. Bij de 41 studenten die de enquête invulden, waren er 17 die een 7, 8, 9 of 10 gaven. We kunnen daarmee concluderen dat er voldoende interesse is bij onze collega's en studenten om edubadges te blijven aanbieden en ontwikkelen. Daarmee kunnen we onze studenten de mogelijkheid bieden om hun talenten te ontwikkelen en hun daarvoor erkenning en waardering te geven.

De link hieronder leidt naar een artikel waarin projectleider Ron de Graaf vertelt over edubadges.

BEKIJK HIER
het interview

Persoonsvorming, studie en future skills

Ook hebben we de SLB-leerlijn binnen alle teams kunnen verduurzamen. Binnen deze leerlijn werken we modulair aan de ontwikkeling van persoonsvorming bij de studenten op het gebied van studie- en future skills. De studenten zetten deze modules in op het moment dat dit voor hen nodig is in de persoonlijke ontwikkeling. Studieloopbaanbegeleiders worden hierin ondersteund, gecoacht en begeleid door de experts vanuit het expertteam coaching. Ook zijn er collegebreed expertsessies, waarbij de studieloopbaanbegeleiders lessons learned en best practices met elkaar delen. Zo blijven we aandacht houden voor de ontwikkeling van de individuele student én de ontwikkeling van onze SLB-leerlijn.

Ontwikkeling op het gebied van de veranderende rol van de docent

Het expertteam coaching heeft een actieve rol vervuld binnen de verschillende onderwijsteams om de rol van leercoach en studieloopbaancoach vorm te geven en te ontwikkelen bij de docenten. Ieder onderwijsteam heeft door deze ondersteuning een eigen visie ontwikkeld op coaching en dit is als onderdeel van de teamplannen door een professionaliseringsplan bekrachtigd. Hiermee sluiten we aan bij de Flexpeditie en zijn we als college klaar voor toekomstbestendig flexibel onderwijs voor onze studenten.



Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Elke student heeft zicht op en benut zijn eigen ontwikkel-mogelijkheden.	Percentage van eerstejaarsstudenten dat een persoonlijk portfolio heeft gemaakt gericht op vaardigheden van de toekomst (21e-eeuwse vaardigheden)	0%	10%	Sept. start	80%	2022: niet gemeten (2021: 59,43%)
	Aantal studenten dat een programma gericht op talenten heeft gevolgd	0%	10%	0%	80%	16%
	Gemiddelde tevredenheid van studenten dat een programma gericht op talenten heeft gevolgd	0	Niet van toepas-sing.	Niet van toepas-sing.	3,0	3,2
Studenten kunnen allemaal reflecteren op zichzelf en feedback geven aan anderen.	Percentage eerstejaarsstudenten dat een training heeft gevolgd op het gebied van feedback en zelfreflectie	7%	30%	38%	60%	60%
Elke medewerker heeft zicht op en benut zijn eigen ontwikkel-mogelijkheden.	Percentage van de medewerkers dat een ontwikkelgesprek heeft gedaan	30%	60%	48%	90%	90%
Medewerkers kunnen allemaal reflecteren op zichzelf en feedback geven aan anderen.	Percentage van de medewerkers dat een ontwikkelgesprek heeft gedaan en ontwikkeling (groei) heeft aangetoond	0%	30%	48%	60%	60%

Stand van zaken per 31 december 2022

Het aantal studenten dat een programma gericht op talenten heeft gevolgd, is lager dan we vooraf hebben ingeschat.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Dit komt doordat het programma niet verplicht is voor studenten en niet alle studenten interesse hebben in een generieke badge. Zodra er vakinhoudelijke badges worden aangeboden, zijn studenten wel enthousiast. Dit blijkt ook uit het voorbeeld bij de opleiding Orde en Veiligheid. De verwachting is dat dit percentage fors gaat stijgen, zodra de vakinhoudelijke badges beschikbaar zijn in de loop van 2023.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Er zijn inmiddels stappen gezet om bij verschillende opleidingen 'eigen' edubadges te ontwikkelen in cocreatie met het bedrijfsleven.

Maatregel 4 - Mbo-certificaat Hospitality

De opleiding voor het mbo-certificaat Hospitality was eind 2021 gereed. De belangstelling uit de markt voor het certificaat in de derde leerweg is er echter nog niet. Er is meer interesse voor de reguliere opleiding Gastheer/Gastvrouw die we aanbieden in een verkort traject voor de doelgroep van de niet uit het vmbo afkomstige student. Deze versie bieden we aan in een samenwerking met een conglomeraat van horecabedrijven in Leiden (de Horecagroep Leiden), waarbij we ons richten op een ouder arbeidsmarktpotentieel, dat bestaat uit overstappers uit andere sectoren.

Om alle opleidingen in de derde leerweg door te ontwikkelen tot een vermarktbaar assortiment, hebben we een projectplan geschreven, onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep Derde leerweg. Dat project richt zich op de ketenaanpak van de derde leerweg in de processen onderwijsontwerp, via werving, instroom en plaatsing, tot de uiteindelijke onderwijsuitvoering en examinering. De opleiding in het mbo-certificaat Hospitality kan naar gelang de marktbehoefte snel worden ingezet.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.	Aantal studenten van College Dienstverlening dat certificaatonderwijs Hospitality-vaardigheden volgt	0	0	0	25	0
	Aantal studenten/werkenden van buiten het College Dienstverlening dat keuzedeel Hospitality-vaardigheden volgt – onder voorbehoud dat een certificeerbaar keuzedeel landelijk wordt ontwikkeld	0	0	0	100	0

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
De belangstelling uit de markt voor het certificaat in de derde leerweg is er nog niet.	Er is te weinig belangstelling uit de markt voor een LLO-variant van de opleiding Gastheer/gastvrouw. Dat geldt voor zowel een versnelde variant van de reguliere opleiding, als voor het mbo-certificaat. Het beroep van Gastheer/Gastvrouw wordt teveel als bijbaan gezien om te investeren in brede scholing. Die biedt te weinig waarde voor het arbeidsmarktperspectief. Er is meer belangstelling voor de vakverdiepende opleidingen in wijn (2500 keer gekozen als keuzedeel in 2021-2022 – bron: Monitor keuzedelen), bier, cocktails en baristatechnieken. Deze verdiepende kennis biedt wel waarde voor loopbaanperspectief.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Voor de doorontwikkeling van de derde leerweg heeft de stuurgroep derde leerweg een projectplan opgesteld.	

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Alle docententeams stonden afgelopen jaren in verbinding met de projectteams. Zij waren dus verbonden met alle vier de maatregelen. Ieder projectteam bestond uit eigen docenten, verspreid over de verschillende onderwijsteams. Daardoor was betrokkenheid een vanzelfsprekendheid. Het experimenteren binnen de projecten deden we altijd met alle teams. Daardoor konden we ervaringen (lessons learned) delen. We konden op deze manier ook verkennen welke richting we op moesten bewegen voor een succesvolle route (best practices). De projecten vormden altijd een rode draad tijdens de gezamenlijke colledagen. Altijd was de energie die innovaties binnen College Dienstverlening blijkbaar oproepen merkbaar en voelbaar.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Bij de totstandkoming van de Kwaliteitsagenda zijn onze studenten betrokken middels gesprekken in de studentenpanels..

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Zonder het werkveld kan College Dienstverlening geen onderwijs aanbieden. Ook tijdens de projecten hebben we de vanzelfsprekende samenwerking opgezocht om zo in co-creatie samen het nieuwe (hybride) onderwijs te ontwikkelen.

14.2 College Economie

College Economie wil de opleidingen van het college flexibel, gepersonaliseerd en modulair vormgeven. Daarmee zijn we beter in staat om de motivatie en zelfstandigheid van onze studenten te versterken. Zij zijn daardoor beter in staat om een succesvolle loopbaan te creëren. Om dit te realiseren, hebben we verschillende maatregelen genomen die beschreven zijn in de kwaliteitsagenda. Hieronder staat wat het college in 2022 heeft gedaan om die ambities te realiseren.

Maatregel 1 – Modulair onderwijs in de logistiek

De logistieke opleidingen (Logistiek medewerker, Logistiek teamleider en Manager transport en logistiek) zijn modulair opgebouwd. Studenten moeten, afhankelijk van hun opleiding en ontwikkeling, hierin zelfstandig keuzes kunnen maken. We zorgen hierbij voor een goede begeleiding. Tegelijkertijd willen we dat ook de medewerkers van logistieke bedrijven zich kunnen inschrijven voor de verschillende modules van de opleidingen. Het modulair opgebouwde onderwijs dat we met logistieke bedrijven in de regio hebben ontwikkeld is in 2020-2021 van start gegaan en kon op basis van de positieve ervaringen van zowel bedrijven als studenten in 2022 worden gecontinueerd. Bij deze opleidingen gebruiken we een passende digitale onderwijsmethode, zodat studenten de modules zoveel mogelijk in de beroepspraktijk kunnen volgen.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Meting 2020	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Studenten zijn Gemotiveerd om zelfstandig hun leerproces vorm te geven.	Studenten zijn tevreden over de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven (het aanbod van keuzedelen).	2,9 op een schaal van 5	in 2021 eerste meting	Niet van toepassing.	3,2 op een schaal van 5	3,2 (STO2021) JOB2022: - Wat vind je van de keuzedelen waaruit je kunt kiezen? = 2,9 (2020=3,1) - Wat vind je van de inhoud van de keuzedelen? = 3,1 (2020=3,1)
	De BPV-bedrijven zijn tevreden over de zelfstandigheid van de studenten die certificeerbare eenheden volgen.	Niet gemeten	Door corona uitstel stages	Niet van toepassing	60 op een schaal van 100	<i>"Praktijkopleiders zijn tevreden met de inzet en motivatie van studenten tijdens BPV": 81,3% (zeer) mee eens (landelijk 77,2%)</i>
	Toename in het aantal afgegeven certificaten aan studenten en bedrijfsleven		Door corona uitstel stages	#30 na stage van studenten van het eerste jaar	#60 na stage van studenten van het eerste jaar	Geen

	Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Studenten zijn tevreden over de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven (het aanbod van keuzedelen).	3,2 (STO2021) mogelijkheden eigen leertraject vorm te geven JOB2022: De vraag naar mogelijkheden om het eigen leertraject vorm te geven, is niet opgenomen in de vragenlijst, wel de twee onderstaande vragen: • Wat vind je van de keuzedelen waaruit je kunt kiezen? = 2,9 (2020=3,1) • Wat vind je van de inhoud van de keuzedelen? = 3,1 (2020=3,1) • Selectie Logistieke opleidingen Alphen a/d Rijn.	Door de wijzigingen in de inhoud van de vragenlijsten die afgelopen jaren zijn gebruikt, is er geen goede vergelijking met de nulmeting mogelijk. In het onderzoek van 2021 waren de studenten over het algemeen tevreden met de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven (3,2 op 5-puntschaal). Uit de meting in 2022 (JOB-monitor) blijkt dat studenten redelijk tevreden zijn met de inhoud van de keuzedelen (3,1). De keuze uit verschillende mogelijkheden werd iets minder beoordeeld (2,9 en 3,1 in 2020). Belangrijke reden hiervoor is dat er tijdens de lockdownperiodes minder mogelijkheden waren voor de uitvoering van keuzedelen.
De BPV-bedrijven zijn tevreden over de zelfstandigheid van de studenten die certificeerbare eenheden volgen.	BPV-monitor SBB (2022, selectie van logistieke opleidingen): De best bijpassende vraag is de beoordeling van de stelling: "Tevreden praktijkopleiders met inzet en motivatie van studenten tijdens BPV": 81,3% (zeer) mee eens (landelijk 77,2%) Tevredenheid algemeen (rapportcijfer) 7,3 (landelijk 7,4)	Specifiek voor certificeerbare eenheden zijn er geen uitspraken te doen (zie hieronder). Wel blijkt uit het tevredenheidsonderzoek onder de praktijkopleiders van de BPV-bedrijven (uitgevoerd door SBB) dat het overgrote deel (zeer) tevreden is met de inzet en motivatie van studenten tijdens de BPV: 81,3% (landelijk 77,2%). Dit cijfer is specifiek voor de stages van de logistieke opleidingen. De praktijkopleiders beoordelen de BPV in het algemeen met een rapportcijfer van 7,3.
Toename in het aantal afgegeven certificaten aan studenten en bedrijfsleven	Door wettelijke beperkingen geen certificaten mogelijk	Het uitgeven van certificaten is helaas niet mogelijk gebleken, omdat deze niet voldoen aan de eisen zoals door OCW worden gesteld.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Het uitgeven van certificaten is nu niet mogelijk gebleken. Gezien de ontwikkelingen in de sector – met betrekking tot andere manieren van validering van kennis en ervaring, anders dan een diploma – is de verwachting dat een vorm van certificatie op termijn mogelijk zal worden.

De positieve ervaringen met het modulair opgebouwde onderwijs dat in samenwerking met het regionale bedrijfsleven is ontwikkeld geven meer dan voldoende aanleiding om deze werkwijze voort te zetten. Wat nu in het kader van de kwaliteitsagenda is ontwikkeld, heeft inmiddels een solide basis gekregen in de strategische agenda van mboRijnland om het onderwijs verder te flexibiliseren, onder andere door modulair onderwijs.



Maatregel 2 - Gepersonaliseerd trajecten

Wij ontwerpen en geven flexibel, gepersonaliseerd onderwijs. De basis daarvan zijn de leerdoelen en ontwikkeling van de studenten. De studenten kunnen keuzes in hun opleiding maken. Hun opleiding verdiepen of verbreden met extra modules, of hun opleiding sneller afronden als dat kan of er juist wat langer over doen als dat nodig is. Daarmee sluiten we beter aan op de wensen en ontwikkeldoelen van de studenten.

In Alphen a/d Rijn is in 2021 - 2022 gestart met een pilot van de brede opleiding Sales Finance & Export. Veel studenten weten bij de start van een opleiding nog niet precies welke richting zij willen kiezen. In deze opleiding maken de studenten gedurende drie periodes kennis met commerciële en financiële beroepstaken. Daarnaast wordt er ruim aandacht besteed aan het keuzetraject. Tegen het einde van het eerste jaar kiezen de studenten de opleiding die het beste bij hen past. Deze opleiding is door de positieve pilotervaringen gecontinueerd. We bieden die vanaf 2022 - 2023 ook in Woerden aan in de variant van Sales, Finance & Marketing.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Onderwijs sluit beter aan bij de wensen en ontwikkeldoelen van de studenten resulterend in hoger studierendement.	Laag aantal studenten die veranderen van studie in het brede basisjaar	38%	Niet van toepassing	Niet van toepassing	25%	Onbekend Indicatie: 6,6% van de studenten van team Alphen a/d Rijn is in 2021-2022 ongediplomeerd overgestapt naar een andere opleiding binnen het team. Dat is lager dan het mboRijnland gemiddelde van 9,7%.
	Lage uitval op gepersonaliseerde leertrajecten	18%	Niet van toepassing	Niet van toepassing	10%	Onbekend

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
In 2020 is met 67 studenten in Alphen a/d Rijn gestart met de brede opleiding Sales Finance & Export.	Door de coronamaatregelen is de uitvoering ernstig gehinderd. Zo waren projectweken alleen online of konden bedrijfsbezoeken geen doorgang vinden. Dit heeft tot effect dat er minder doorstroom is geweest naar de economische opleidingen en meer naar andere opleidingen binnen mboRijnland. Daarmee is de brede opleiding Sales Finance & Export een basis geworden voor meerdere opleidingen. In 2021 en 2022 zijn respectievelijk 59 en 38 studenten gestart. Dat is in aantal minder dan in 2020. Dit is het gevolg van de ontwikkeling om studenten vanaf het eerste moment op de juiste opleiding te plaatsen. Ook speelt hier de wens van studenten mee om direct met een specifieke opleiding te starten. Het doorstroompercentage is op dit moment niet te berekenen. Als indicatie van een lager percentage switchers is het percentage overstappers naar een andere opleiding (binnen het team) te geven: 6,6% van de studenten van team Alphen a/d Rijn is in 2021-2022 ongediplomeerd overgestapt naar een andere opleiding binnen het team. Dat is lager dan het mboRijnland gemiddelde van 9,7%.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De brede opleiding is na 2020 voortgezet, omdat deze voorziet in de behoefte om studenten die niet direct kunnen kiezen goed te begeleiden in hun oriëntatie en hun uiteindelijke keuzes voor een uitstroomrichting. De brede niveau 4-opleiding bieden we vanaf 2022-2023 ook aan in Woerden in een andere variant, namelijk Sales, Finance & Marketing.	

Maatregel 3 - Hybride onderwijs

In de afgelopen jaren hebben we binnen het college veel expertise en ervaring opgedaan met hybride leertrajecten. Het aantal bedrijven waarmee we samenwerkingsverbanden hebben, groeit nog steeds. Elk team heeft op dit moment een samenwerking met één of meerdere bedrijven of instellingen. De als hybride ontworpen opleiding E-Commerce is in 2021 - 2022 van start gegaan met 67 studenten en bevat in 2022 - 2023 een dubbel aantal (125 studenten). Deze opleiding bieden we aan op de locaties Woerden en Zoetermeer. In maart 2021 is de studentstore 'Blue School' officieel geopend. In het studiejaar 2021 - 2022 is de opleiding (Denim) Store Manager gestart. Blue School is een unieke samenwerking tussen twee roc's, ondernemers en Westfield Mall of the Netherlands. Deze studentstore bevindt zich in de nieuwe Westfield Mall of the Netherlands, waar we met meer bedrijven een samenwerking zijn aangegaan. Door de slechte bedrijfseconomische situatie vanwege de coronalockdowns, is de samenwerking met de eerste ondernemers beëindigd. De hybride onderwijsvorm wordt zodanig positief ervaren dat er met andere ondernemers een doorstart is gemaakt in een iets gewijzigde samenwerkingsconstructie, het 'Jeans Centre', ook gevestigd in de Mall of the Netherlands. Hierdoor is het mogelijk geworden dat het onderwijs aan de studenten in deze vorm geborgd en gecontinueerd kan worden. Om de mogelijkheden voor hybride leereenheden te verbreden, is een tool beschikbaar om teams te helpen onderzoeken welke beroepstaak zich leent voor welk type samenwerking met het werkveld. Hiermee kunnen de teams de samenwerking met de bedrijven uit het regionale netwerk concreter invullen en op elkaar afstemmen. Begin 2022 waren de meeste opleidingen modulair ontworpen. Vervolgens

hebben we bepaald welke onderdelen we in een hybride vorm kunnen uitvoeren met welke mogelijke samenwerkingspartners. Ook elementen van gepersonaliseerd leren zijn bij het vormgeven van het onderwijs geïmplementeerd.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Opleiden in moderne contextrijke omgeving, zodat het onderwijs optimaal aansluit op de behoefte van student en werkveld. Studenten hebben een beter beroepsbeeld dankzij duurzame samenwerking met sleutelbedrijven in de regio.	Studenten zijn tevreden over de aansluiting tussen wat zij leren op school en wat zij moeten kunnen in de beroepspraktijkvorming.	3,2	Niet van toepassing	Niet van toepassing	3,4	JOB (2022): 2,8
	Tevredenheid van het werkveld over de aansluiting studenten bij praktijk	2,5	Niet van toepassing	Niet van toepassing	3,2	Onbekend
	Elke team heeft ten minste één hybride leereenheid	0	3,3	3	3,9	Elk team heeft één of meerdere hybride leereenheden.

	Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Studenten zijn tevreden over de aansluiting tussen wat zij leren op school en wat zij moeten kunnen in de beroepspraktijkvorming.	3,0 (STO2021) JOB-monitor (2022): 2,8	De score is hetzelfde als in 2020 en lager dan de nul-meting. Zoals hierboven al is opgemerkt, is een vergelijking met 2018 niet meer mogelijk. De score op deze vraag in het onderzoek van 2022 is iets gedaald, hetgeen voor een groot deel kan worden verklaard door de beperkende coronamaatregelen.
Tevredenheid van het werkveld over de aansluiting studenten bij praktijk	Nader te bepalen	Vanwege de coronamaatregelen hebben de begeleiders nauwelijks bedrijfsbezoeken kunnen doen. De tevredenheid van de BPV-bedrijven over de zelfstandigheid van de studenten is daarom niet goed meetbaar geweest. Ook de ontwikkeling in zelfstandigheid is ernstig gehinderd door de sterke beperking in aantal fysieke lesdagen. In de BPV-monitor wordt deze vraag niet aan de praktijkopleiders gesteld, wel de vraag of de leerdoelen van de student zijn te behalen tijdens de BPV. 88% gaf aan hier (zeer) mee eens te zijn.
Elk team heeft ten minste één hybride leereenheid.	Elk team heeft 1 of meerdere hybride leereenheden.	Geen afwijkingen. Elk team heeft één of meerdere hybride leereenheden en dit aantal neemt steeds meer toe.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Het creëren en uitvoeren van hybride leereenheden is een onderdeel van de onderwijsinnovaties van de opleidingen. Er is veel ervaring opgedaan binnen het college. Het mogelijk maken van de hybride onderwijsvorm heeft een vaste positie gekregen bij de uitvoering van het onderwijs. De verdere samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven wordt steeds belangrijker bij de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Het is vanaf 2022 een van de strategische pijlers van mboRijnland, met inbegrip van hybride onderwijs. Hiermee is geborgd dat ook onderwerpen als de aansluiting tussen leren op school en de beroepspraktijk in de ogen van zowel studenten als de bedrijven de komende jaren volop aandacht krijgen.

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Projectgroepen die geheel bestaan uit docenten geven de verschillende projecten van de kwaliteitsagenda vorm. De expertise die daar en in de betreffende teams is opgedaan, wordt als een olievlek verder verspreid onder de teams. Ook de overige colleges worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang en resultaten van de pilots die in het kader van de kwaliteitsagenda worden uitgevoerd. Alle innovaties van de opleidingen (modulair, gepersonaliseerd en hybride) worden vanaf het studiejaar 2022-2023 uitgevoerd onder hetzelfde programmamanagement. Zij sluiten aan op de mboRijnland brede onderwijsinnovaties. De ontwikkelgroepen zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van elk team, zodat er voor elk thema een linking pin is die de kennis en ervaring ophaalt en deelt. Ook op de colledagen worden docenten betrokken door kennis en ervaringen met elkaar te delen.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

In de pilots worden de studenten betrokken door heel regelmatig met hen in gesprek te gaan over hun ervaringen met de innovaties in de opleidingen, vaak in de vorm van studentpanels. Studenten hebben hiermee een stem in de ontwikkeling van de opleidingen. Behalve de ervaringen van de docenten en bedrijven, is ook de ervaring van studenten van even groot belang bij het verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen. Alleen door een dialoog met de studenten aan te gaan, zijn wij in staat om de opleidingen beter te laten aansluiten op de behoefte van de studenten.

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

De projecten bij de maatregelen 'modulaire onderwijs in de logistiek' en 'hybride onderwijs' kenmerken zich door een nauwe samenwerking met de bedrijven en instellingen in de regio. Zowel bij de logistieke opleidingen als de hybride trajecten hebben we het onderwijs samen met bedrijven ontwikkeld. Zij zijn ook direct betrokken bij de uitvoering hiervan. School en bedrijven hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor (delen van) de opleiding. De samenwerking is in het afgelopen jaar verder geprofessionaliseerd. Dat heeft weer geleid tot een toename van het aantal samenwerkingen. Elke locatie heeft nu ervaring met meerdere hybride trajecten in verschillende vormen van samenwerking.

14.3 College Start-up

Het College Start-Up heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Die maatregelen en onze drie ambities hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. Hieronder beschrijven we wat het college heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Tevens geven we kort aan hoe we de maatregelen kunnen voortzetten.

Maatregel 1 - Kennisschool

We hebben de kennisschool vormgegeven binnen ons college, omdat we streven naar 100 procent gepersonaliseerd leren. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een mboRijnland brede aanpak, waarin de onderwijslogistieke principes een plek hebben gekregen. In de eerste helft van 2022 hebben we dit geëvalueerd. De doelstellingen waren toen al behaald. Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat we de komende vier jaar zullen gebruiken bewegen van kwantiteit naar kwaliteit.

In het verslagjaar heeft niet alleen ons streven naar 100 procent gepersonaliseerd leren de aandacht gehad, maar ook de professionalisering van de docenten en de teams. Dit heeft geresulteerd in een scholingsplan, een menu van opleidingen en trainingen en een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Daarin is onder meer het gepersonaliseerd lesgeven een aandachtspunt. Tijdens de duur van de kwaliteitsagenda hebben we meer maatwerk toegepast in scholing en trainingen, met als resultaat een verbeterde pedagogische aanpak.

[KLIK OP DEZE LINK
VOOR MEER INFORMATIE OVER GPL](#)

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Gepersonaliseerde instroom	Aantal instroommomenten	1 (september)	2 (februari en september)	2	4	4
	Verkorting nominale studieduur	Nominaal	Duur niveau 1-opleiding met 5% verkort	Met 25% soms met 50% Met 25%	Duur niveau 1-opleiding met 10% verkort Duur niveau 2-opleiding met 5% verkort	Versnellen, verlengen, verdiepen, verbreden voor alle studenten

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
De doelstellingen zijn behaald.	
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De ingezette maatregelen worden bestendigd en de focus komt nu meer te liggen op de doorontwikkeling van de kwaliteit.	



Maatregel 2 – School@Work

Met School@Work geeft College Start-Up invulling aan hybride onderwijs. De theorie van Bales en onderzoek vanuit ons eigen practoraat laten zien dat onderwijs op de werkvloer (hybride onderwijs) het beste aansluit bij de doelgroep van onze studenten.

Eind 2021 is de RIF-subsidie toegekend, waarmee we het CIV Leven Lang Flex konden starten. Dit centrum geeft via een publiek-private samenwerking verdere invulling aan onderwijs op de werkvloer. Daarbij is School@Work een van de onderwijsformules. In het CIV zullen we de onderwijsconcepten verbeteren en verrijken. Het CIV Leven Lang Flex geeft ons de mogelijkheid om de begeleiding te verbeteren en om nieuwe partners aan mboRijnland te verbinden. Ook zullen binnen dit CIV verdere professionalisering, onderzoek en innovatie plaatsvinden. Daarmee borduren we voort op de lessons learned uit de kwaliteitsagenda.

Klik voor meer informatie op onderstaande link.

BEKIJK HIER DE WEBSITE
Leven Lang Flex

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Gepersonaliseerde doorstroom	Aantal hybride werkplekken	0	200	185	300	191

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
191 hybride werkplekken	Als gevolg van corona zijn de studentenaantallen gedaald en door onduidelijkheden in het intakeproces is de focus in 2021 verschoven van het creëren van nieuwe hybride werkplekken naar het vullen van de bestaande werkplekken (momenteel zijn 110 van 191 werkplekken gevuld).
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Met het CIV Leven Lang Flex kijken we waar de mogelijkheden liggen om de werkplekken uit te breiden en nieuwe samenwerkingen aan te gaan.	



Maatregel 3 – Operatie Kwintslag

Waar 2021 het jaar van operatie Kwintslag was, stond 2022 in het teken van verdere uitrol en kwalitatieve verbetering op het gebied van extra begeleiding en nazorg. De subsidies voor de aanpak van de jeugdwerkloosheid en voor de nazorg plus de NPO-middelen zorgden voor een versnelling in de uitrol. Daarnaast hebben ook de landelijke ontwikkelingen tot nazorg bij de mbo's voor de juiste aandacht, facilitering en voor draagvlak gezorgd.

In 2022 hebben de onderstaande ontwikkelingen plaatsgevonden:

Samenwerking met gemeenten en partners

De samenwerking met partners buiten mboRijnland op het gebied van de aanpak jeugdwerkloosheid krijgt verder vorm. Enkele voorbeelden uit 2022 zijn:

- We hebben via de matchtafel de jongeren geholpen naar de arbeidsmarkt. De matchtafel is een casusoverleg voor jongeren die ondanks inspanningen geen leerbaan of (na hun opleiding) geen werk kunnen vinden. Zij krijgen op de matchtafel concrete baansuggesties van accounthouders, bedrijven vanuit gemeenten en het Werkgeversservicepunt. Een begeleider matchtafel helpt jongeren vervolgens om de match naar werk te maken en te houden
- In de nazorg hebben het RMC Leiden en de leerwerkloketten samen met mboRijnland oud-studenten gebeld.
- De projectleiders aanpak jeugdwerkloosheid bij de contactgemeenten en de projectleider van StagePLUS vinden elkaar in de afstemming en samenwerking.

- Eind 2022 hebben de gemeente Gouda en mboRijnland elkaar gevonden in een combinatie van stageFIT en in een aanpak van de grotere toestroom naar de internationale schakelklas (ISK). Dit werken we in 2023 verder uit.
- In mei 2022 heeft het college een hackathon georganiseerd, waarin overheid, school, bedrijfsleven en studenten met elkaar aan de slag zijn gegaan om de mismatch op de arbeidsmarkt tegen te gaan. [bron: [Hackaton Aftermovie 2.0 \[Klaar\] – YouTube](#)]
- Daarnaast zijn ook tussen scholen onderling verbindingen ontstaan op het gebied van de aanpak van jeugdwerkloosheid. Enkele scholen waarmee we casuïstiek en lessons learned delen, zijn: Graafschap College, STC Rotterdam, ROC van Amsterdam, Landstede, Deltion, ROC Rijn IJssel. Verder hebben we ook workshops op bijvoorbeeld het BTG Entree congres verzorgd.

StagePLUS

Stage is dé voorbereiding op werk. Studenten die later moeilijk aan een baan komen, hebben vaak ook moeite om een stage te vinden. Daarom heeft mboRijnland StagePLUS, voor jongeren die iets extra's nodig hebben om de stap te kunnen maken.

BEKIJK HIER HET FILMPJE
StagePLUS

Coaches van StagePLUS helpen jongeren bij het vinden van stages, BBL-plekken, banen en de voorbereidingen op bijvoorbeeld solliciteren.

Het ResearchLab van mboRijnland heeft in 2022 onderzoek gedaan naar de impact van StagePLUS. Dit onderzoek biedt aanknopingspunten voor de focus en doorontwikkeling van StagePLUS.

Uitstroom en nazorg

Wat ga je doen na je diploma? Dat is de vraag die centraal staat in het exitgesprek "Jouw toekomst", ook wel toekomstgesprek genoemd. We zijn in 2021 begonnen om deze belangrijke en onderschatte stap in het proces begeleiden extra aandacht te geven. Door deze extra aandacht en de mogelijkheden vanuit nieuwe software, zien we een enorme groei van het aantal toekomstgesprekken. In 2023 willen we nog meer kwalitatieve impact maken met deze gesprekken en een nog betere verbinding creëren met de nazorg.

Samenvattend

In 2022 zijn er 2331 toekomstgesprekken gevoerd. Dit is een groei van 230 procent ten opzichte van 2021. In 2022 zijn er vanuit de nazorg circa 1700 jongeren gebeld met de vraag: "Hoe gaat het met je?" In 2022 zijn er circa 500 jongeren individueel begeleid door de coaches van StagePLUS. In 2022 hebben we een hackathon georganiseerd. De waardevolle opbrengsten daarvan voeren we nu uit. [\[Hackaton Aftermovie 2.0 \[Klaar\] – YouTube\]](#) Het handboek Passend Onderwijs BPV is opgeleverd. mboRijnland heeft hier actief aan bijgedragen. [\[Ingrado – Iedere jongere heeft recht op ontwikkeling\]](#)

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Gepersonaliseerde uitstroom	Aantal studenten dat via een traject bij de Sociale Werkplaats (School@Work) aan het werk gaat	30%	50%	67% ruim 100 trajecten begeleid	55%	50%
	Voortijdige schooluitval (VSV) niveau 1	22%	20%	16%	18%	20%
	Voortijdige schooluitval (VSV) niveau 2	0%	0%	10%	8%	10%
	Studenten met dubbele kwalificatie (NT2)	0	0		20	7%
Gepersonaliseerde opstroom	Aantal studenten dat via een traject bij de Sociale Werkplaats (School@Work) naar niveau 2 gaat	3%	6%	22%	12%	40%
	Aantal studenten dat van niveau 1 naar niveau 2 gaat	45%	55%	50%	65%	31%
	Aantal studenten dat van niveau 2 naar niveau 3 gaat	Niet van toepassing	Nulmeting	Niet van toepassing	25%	5%
Aantal studenten dat zich blijft ontwikkelen (doorstroom)	Aantal certificeerbare keuzedelen	0	2	7	5	2
	Aantal strategische partners waarmee we samenwerken	6	10	30	18	20



Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
De effecten van de maatregelen die we als College Start-Up hebben genomen, hebben geleid tot een positief onderwijsresultaat.	
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De belangrijkste ontwikkeling is dat de nazorg een wettelijke taak wordt van het mbo in 2025. Mede door de maatregelen in de kwaliteitsagenda en de subsidies kunnen wij als mboRijnland aan deze taak voldoen.	
Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?	
Alle docenten van College Start-Up zijn betrokken bij de kwaliteitsagenda, bij de collegedagen, bij onderdelen in de teamplannen en bij bijvoorbeeld de reizen naar Zweden.	
Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken?	
Bij de totstandkoming van de Kwaliteitsagenda zijn onze studenten betrokken. Bij StagePlus lopen studenten stage. En studenten zijn door middel van de begeleidingsgesprekken met hun slb'er indirect betrokken bij ontwikkeling van de begeleiding. Ook heeft het Research Lab in 2022 met studenten onderzoek gaan naar de impact van StagePlus.	
Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?	
Een uitvloeisel van de kwaliteitsagenda is het CIV Leven Lang Flex. Via het CIV zijn partners langdurig aan ons verbonden.	



14.4 College Techniek & ICT

College Techniek & ICT heeft in 2022 verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Deze maatregelen staan in de kwaliteitsagenda. College Techniek & ICT heeft hierin vier ambities. Hieronder staat wat het college in 2022 heeft gedaan om die ambities te realiseren. Tegelijkertijd is dit de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Daarom geven we kort aan hoe we eventueel de maatregelen willen voortzetten.

Maatregel 1 – Optimaliseren en innoveren onderwijsportfolio

In ons onderwijs willen we adequaat inspelen op alle snelle technologische en ICT-ontwikkelingen. Daarom richten we ons onderwijs op smart education. In alle opleidingen werken studenten met behulp van slimme technologie aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de energietransitie. De motor van deze innovatie is het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Smart Technology, een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen technische bedrijven, de overheid en mboRijnland. In onze opleidingen willen we werken met de meest moderne faciliteiten en e-learning.

Bekijk voorbeelden van *Smart Education* op de website CIV Smart Technology.

GA NAAR DE WEBSITE
CIV Smart Technology

Deze activiteiten moeten de komende jaren leiden tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Wij bieden toekomst-gerichte BOL-op-leidingen binnen zes smartlijnen.	A. We ontwikkelen onder de koepel van het CIV Smart Technology en in samenwerking met bedrijfsleven en overheid zes smart opleidingslijnen.	We hebben nog geen op-leidingslijnen ontwikkeld.	We hebben vier opleidingslijnen ontwikkeld.	4	We hebben zes opleidingslijnen ontwikkeld.	Behaald in 2021
	B. Vanuit inhoudelijke overlap bundelen we de BOL-opleidingen terug naar 30.	62 crebo's	40 crebo's	35	30 crebo's	23 crebo's in studiejaar 2022-2023
	C. Realiseren van een groei van ten minste 5% in de BOL-instroom	Geen	2%	-13%	5%	Instroom is lichtelijk gedaald. De realisatie van de toekomst-gerichte BOL-opleidingen loopt nog, waardoor het effect in de groei nog niet zichtbaar is.
	D. Gemiddelde jaar-, diploma- en startersresultaat op niveau 2, 3 en 4 blijft voldoende of stijgt.	De gegevens zijn bekend en opvraagbaar.	% minimaal op inspectieniveau	niveau 2 (voldoende, trend+), niveau 3 (voldoende, trend+) niveau 4 (onvoldoende, trend =)	% minimaal op inspectieniveau	Studiejaar 2021-2022: niveau 2: voldoende, trend - niveau 3: voldoende, trend + niveau 4: onvoldoende, trend -
	E. De gediplomeerde en ongediplomeerde doorstroom van niveau 2 naar niveau 3 is ten minste met 3% toegenomen.	54%	55%	49%	57%	Resultaat: 50,1% 185 studenten Doorstroom van niveau 2 naar niveau 3 is 68%. Doorstroom van niveau 3 naar niveau 4 is 34,5%.



Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
	F. Onderwijsfaciliteiten zijn up-to-date qua machines en apparatuur (op basis van opgestelde investeringslijst).	Geen meting beschikbaar	50% faciliteiten up-to-date op basis van opgestelde lijst	50% faciliteiten up to date op basis van opgestelde lijst	100% faciliteiten up to date op basis van opgestelde lijst	100% faciliteiten up- to-date op basis van opgestelde lijst
	G. Blended learning/-E-learning heeft een vaste plaats binnen het technisch onderwijs. Het wordt structureel ingebed in de onderwijsuitvoering van T&I.	0% van niveau 4 BOL-curricula	10% van niveau 4 BOL-curricula	100% van niveau 4 BOL-curricula	20% van niveau 4 BOL-curricula	100% van niveau 4 BOL-curricula in 2021 en vervolgstappen gezet in 2022. Er is een i-coach aangesteld bij T&I, die als vraagbaak en sparringpartner fungeert.
	Elke student niveau 4 BOL-opleiding volgt een keuzedeel Smart Technology. Het % is een uitdrukking van het aantal vakken dat binnen een curriculum gebruikmaakt van elektronische ondersteuning.	0%	50%	Niet van toepassing	80%	In studiejaar 2021-2022 hebben 124 studenten het keuzedeel Smart Technology afgerond met een cijfer.



Stand van zaken per 31 december 2022

- Voor de instroom van studenten geldt, dat naast het feit dat de realisatie van de toekomstgerichte BOL-opleidingen nog loopt, er ook sprake is van krimp in het aanbod van toekomstige studenten. Als gevolg van deze krimp is stabilisatie in studentenaantal de nieuwe groei.
- Op niveau 2 hebben we een voldoende voor studiesucces, maar we signaleren een negatieve trend. Voor niveau 4 geldt dat studiesucces onvoldoende scoort en dat de trend ook negatief is.
- Totale opstroom 2021-2022. Op 1 oktober 2022 betreft het de volgende gegevens: 185 studenten zijn opgestroomd:
 - Van niveau 2 naar niveau 3: 117 studenten. Dit betreft 68% van de studenten die ingeschreven stonden op 1 oktober 2021 (n=172).
 - Van niveau 3 naar niveau 4: 68 studenten. Dit betreft 34,5% van de studenten die ingeschreven stonden op 1 oktober 2021 (n=197).Op 12 januari 2023 is gekeken naar het huidige studiejaar. Sinds 1 oktober 2022 zijn de volgende gegevens bekend:
 - 13 studenten zijn van niveau 2 naar niveau 3 doorgestroomd. Op 1 oktober 2022 stonden 149 studenten ingeschreven op niveau 2. Dat betekent dat er op 12 januari 2023 een opstroom van 8,7% gerealiseerd is.
 - 7 studenten zijn van niveau 3 doorgestroomd naar niveau 4. Op 1 oktober 2022 stonden 192 studenten ingeschreven op niveau 3. Dat betekent dat er op 12 januari 2023 een opstroom van 3,6% gerealiseerd is.De cijfers voor de opstroom in studiejaar 2022-2023 zijn na 1 oktober 2023 volledig. Gezien het feit dat het studiejaar nog niet op de helft is, verwachten we ook hier nog een flinke toename in het aantal opstroomers.
- Voor blended learning/e-learning geldt dat docenten met hun vragen over digitale tools bij de i-coach terecht kunnen. De i-coach geeft ook coaching en training over het gebruik van digitale tools. Dat wordt op aanvraag op locatie of online via MS Teams geboden aan alle onderwijsteams van T&I.
- Keuzedeel Smart Technology
De 124 studenten die het keuzedeel in 2021-2022 hebben afgerond, zijn als volgt verdeeld:
 - Cohort 2018: 1 student
 - Cohort 2019: 40 studenten
 - Cohort 2020: 82 studenten
 - Cohort 2021: 1 student
- We hebben verder gewerkt in de smart toepassingsgebieden. De ambitie is om een klankbordgroep per toepassingsgebied in te richten. Per 8 december 2022 is de eerste klankbordgroep (Smart Mobility Community) van start gegaan.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

- Met betrekking tot de instroom is er sprake van krimp in het aanbod van toekomstige studenten.
- Als verklaring voor de negatieve trends op niveau 2 en 4 in studiesucces, denken we aan corona, zoals de AOB ook schrijft op 18 november 2022: "Ook in het vervolgonderwijs kampen studenten met 'hardnekkige mentale problemen en studievertraging. Voor het eerst sinds de uitbraak van corona neemt de uitval van studenten in zowel mbo als hbo sterk toe." Bron: <https://www.aob.nl/nieuws/achterstand-en-uitval-nemen-toe-als-gevolg-van-corona/>
- Van de studenten van niveau 2 stroomt 68% door naar niveau 3. Van de studenten op niveau 3 stroomt 34,5% door naar niveau 4. Onze verklaring is dat studenten die niveau 3 afronden, meer kansen hebben op de arbeidsmarkt dan studenten die niveau 2 afronden. Daardoor verlaten studenten na afronding van hun opleiding vaker onze onderwijsinstelling. We zijn op dit moment bezig met het ontwikkelen van mogelijkheden op het gebied van LLO, waarmee we ook de mogelijkheid bieden om een deel te volgen in plaats van een volledige opleiding op niveau 4.
- Voor blended learning/e-learning geldt dat de structurele inbedding in het teamplan nog op de planning staat.
- Uit het onderzoek in hoeverre het keuzedeel Smart Technology passend is, komt naar voren dat het voor een deel van onze opleidingen (Mechatronica) beter past. Dat betekent dan ook dat we voor die opleidingen het passende keuzedeel aanbieden.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

We zetten de integratie van opleidingen en samenwerkingen met het bedrijfsleven voort om zo innovaties een plek te geven in het onderwijs. De toepassingsgebieden zijn: Smart Building, Smart Energy, Smart Industry, Smart Logistics, Smart Health en Smart Mobility. CIV Smart Technology blijft de aanjager van deze activiteiten in samenwerking met de onderwijsteams. Daarnaast hebben we het CIV Bio Sciences in het leven geroepen om soortgelijke activiteiten voor het laboratoriumonderwijs in gang te zetten.



Maatregel 2 - BBL-opleidingen in een community of learners

In de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) combineren studenten een betaalde baan met een opleiding. Dat biedt zowel studenten, docenten als werkgevers de kans om kennis en ervaring op te doen over de laatste technologische innovaties. We stimuleren het delen van deze kennis en ervaring. Zo stimuleren we de voortdurende professionalisering van alle betrokkenen.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
We bieden gemoduleerde BBL-opleidingen aan in een community of learners met speciale aandacht voor nichemarkten die van belang zijn voor de regio.	A. Het diplomarendement op niveau 2 wordt voldoende bij alle techniekopleidingen BBL. Normen niveau 2: Jaarresultaat: 67% Diplomaresultaat: 61%	64,1%	Gemiddeld jaar- en diplomarendement is minimaal op het inspectieniveau.	DR. 45,8 % (schooljaar 19/20)	Gemiddeld jaar- en diplomarendement is 2% of meer boven het inspectieniveau.	73,2% is het driejaars-gemiddelde.
	B. De tevredenheid van BBL-studenten is voldoende tot goed.	7,0	JOB-monitor en student-tevredenheidsonderzoeken zijn minimaal met 0,3 gestegen.	STO2021 (resultaat versus JOB2020): Niveau 2 en 3 JOB + 0,8 Niveau 4 JOB -0,7	JOB-monitor en studenttevredenheidsonderzoeken zijn minimaal met 0,5 gestegen.	JOB 2022 (resultaat versus STO 2021): Niveau 2: 6,73 van 217 respondenten (was 7,27 in 2021 van 163 respondenten) Niveau 3: 6,78 van 231 respondenten (was 6,9 in 2021 van 168 respondenten) Niveau 4: 6,23 van 89 respondenten (was 7 in 2021 van 69 respondenten)

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
	C. Een meerjarige samenwerking school en bedrijven	Laatste scores waren: 6,5 werkveldonderzoek.	Tevredenheid bedrijven is minimaal gestegen met 0,3.	Als gevolg van de Corona-crisis niet beschikbaar	Tevredenheid bedrijven is minimaal gestegen met 0,5.	Samenwerking school: In 3 STO-gebieden doorlopende leerlijnen/leerroutes. Dit uitbreiden In alle STO-gebieden tot minimaal 1 doorlopende leerlijn/leerroute per regio. Onderzoek SBB 2020-2021 waardering door praktijkopleiders opleidingen T&I BOL en BBL: 7,4. In 2020 werden we beoordeeld met een 7,35. In de zes STO-gebieden is sprake van meerjarige samenwerking op meerdere gebieden, zoals doorlopende leerlijnen, afstemming curricula en werving.
	D. Onder de koepel van het CIV Smart Technology zijn zes communities of learners actief met elk ten minste 15 partners uit bedrijfsleven en overheid.	20 externe partners zijn actief in de communities of learners.	40 externe partners zijn actief in de communities of learners.	62 externe partners actief in communities of learners	60 externe partners zijn actief in de communities of learners.	38 partners zijn actief in het CIV en 32 partners als tijdelijke coalities.

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• Voor Smart Mobility is een community ingericht. • Aan onze samenwerkingen hebben we nieuwe partners toegevoegd. • Een nieuwe RIF-aanvraag volgt eind januari 2023 • We gaan ervan uit dat deze kennisdeling en samenwerking leiden tot beter onderwijs en hogere tevredenheid van studenten. Tegelijkertijd hebben we met de gemeente Gouda gezorgd voor extra begeleiding van studenten die dreigen uit te vallen. Zo willen we hen binnenboord houden. En dat is van belang, voor de studenten en het werkveld, dat immers schreeuwt om technische mensen.	• Het kost meer tijd, voordat de genomen maatregelen leiden tot het verhogen van het diplomaresultaat. • Daarnaast zijn er meer factoren die het diplomaresultaat beïnvloeden. Onder andere de coronamaatregelen hebben hier effect op gehad. Om onze doelstellingen toch te behalen, hebben we extra activiteiten ondernomen op het gebied van marketing en communicatie.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De markt van BBL-opleidingen groeit. Daarnaast neemt de vraag naar om- en bijscholing toe. In het licht van deze LLO-ontwikkelingen is het belangrijk om per werkveld meer te gaan ontwikkelen en organiseren. Dit doen we eveneens op basis van de smart toepassingsgebieden (Smart Building, Smart Energy, Smart Industry , Smart Logistics, Smart Health en Smart Mobility). Een eerste voorbeeld is de inrichting van de community voor Smart Mobility.	



Maatregel 3 - Faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs

Onder de koepel van CIV Smart Technology ontwikkelen bedrijven en onderwijsinstellingen met elkaar actueel onderwijs in zogenoemde satellietlabs en andere vormen van onderwijs in de praktijk. Hierin krijgen studenten onderwijs buiten de school en werken ze samen met bedrijven en andere instellingen mee aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zo sluit het onderwijs goed aan op de arbeidsmarkt en blijft ons onderwijs up-to-date en boeiend voor studenten. Na de ervaringen die opgedaan zijn tijdens COVID-19 hebben we geconcludeerd dat het onderwijs in satellietlabs afhankelijk is van de mogelijkheden die binnen bedrijven beschikbaar zijn (personele inzet en financiën). Om te garanderen dat we deze vorm van onderwijs vanuit ons college voort kunnen zetten, hebben we een Experience Center ingericht. Het Experience Center is de uitvoeringslocatie voor actueel en innovatief onderwijs, waarin bedrijven en (kennis)instellingen samenwerken. Hierdoor hebben we minder te maken met de ervaren afhankelijkheden op de locaties van de bedrijven. Het Smart Operating Center – onderdeel van het Experience Center – is eind 2022 in gebruik genomen.

De actualiteit op de thema's digitalisering, energietransitie en circulaire economie vraagt van ons mee te werken aan grotere projecten die meerjarig ingezet kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan activiteiten op de Dutch Innovation Factory en de Waterstofcampus in Delft. Deze projecten voeren we deels op locatie in de regio uit en deels in het Experience Center of in de eigen praktijkruimten.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Het realiseren van een netwerk van satellietlabs onder de koepel van CIV Smart Technology om nieuwe technologische ontwikkelingen en toepassingen een plek in de onderwijsuitvoering te geven.	A. Elke smart opleidingslijn heeft minimaal tien bedrijfslabs vanuit de community of learners.	12 bedrijfslabs verdeeld over drie smart opleidingslijnen	Minimaal 24 bedrijfslabs verdeeld over vier smart opleidingslijnen	70 bedrijfslabs	Minimaal 42 bedrijfslabs verdeeld over zes opleidingslijnen	40 bedrijfslabs (onder meer bezoek Siemens, Challenge BPA, workshop Raditeq), diverse gastlessen (onder meer Mercedes, Volvo, Festo)
	B. Elke smart opleidingslijn heeft multidisciplinaire en multilevel living labs.	Twee living labs voor twee smart opleidingslijnen	Minimaal vier living labs voor twee smart opleidingslijnen	4 living labs	Minimaal zes living labs voor twee smart opleidingslijnen	Zes living labs (ondermeer:Gouda 750, TukTuk, Groene daken, Living Lab Bodem en Technologie, Living Lab Zorg en technologie)
	C. Participatie in de opzet en inrichting van minimaal twee regionale technohubs	Geen participatie in een technohub	Participatie in één technohub	Participatie in 2 technohubs	Participatie in twee technohubs	Participatie in drie technohubs en één techlab in ontwikkeling.

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
We houden ons meer bezig met meerjarige grote projecten, gericht op de landelijke thema's (digitalisering, energietransitie en circulaire economie). Dit wordt vormgegeven in de nieuwe RIF-aanvraag.	De technohubs lopen qua ontwikkeling achter vanwege corona. Bedrijven willen de achterstand, opgelopen door corona, inhalen voordat zij verder ontwikkelen. Financieel heeft corona eveneens voor vertraging gezorgd.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Een voortzetting hiervan - Living Lab Bodem en Technologie – geven we vorm in een nieuwe RIF-aanvraag.	



Maatregel 4 - Creëren van hybride onderwijsteams

In ons onderwijs integreren we binnen College Techniek & ICT de verschillende technische richtingen met elkaar. Dat sluit beter aan bij de ontwikkelingen in het werkveld. Dit heeft gevolgen voor de samenstelling van de onderwijsteams. We hebben het afgelopen jaar verder gewerkt met multidisciplinaire teams. Juist die diversiteit aan kennis en ervaring kan ons onderwijs op een hoger peil brengen. Ook stimuleren we de samenwerking tussen docenten van verschillende onderwijsteams. Die kruisbestuiving leidt tot nieuwe ideeën en een betere aansluiting op de ontwikkelingen in het werkveld. Verder streven we ernaar dat in ieder team een deel van de medewerkers ook een baan in een technisch bedrijf heeft. Zo blijft onze kennis up-to-date.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
We creëren onderwijsteams die het hybride onderwijs kunnen geven passend bij onze ambities.	A. Begeleiding, maatwerk en differentiatie worden als voldoende gewaardeerd in alle opleidingen.	Niet van toepassing	Voldoende in 50% van de opleidingen	Niet van toepassing	Voldoende in 100% van de opleidingen	Studenten hebben in de JOB 2022 de begeleiding tijdens de opleiding hoger gewaardeerd dan voorgaand jaar. Op een vijfpuntsschaal zijn we gestegen van 3,2 naar 3,4 (een stijging van 6%). De manier waarop de school helpt goed te presteren, beoordelen de studenten op een vijfpuntsschaal met een 3,2. We zien dan ook resultaat van onze inspanningen in deze waardering van de studenten.
	B. per onderwijsteam heeft een bepaald aantal medewerkers een betrekking buiten het onderwijs.	0% hybride docenten	Gemiddeld 10% hybride docenten	Gemiddeld 10% hybride docenten	Gemiddeld 20% hybride docenten	Het ene team heeft 30% aan medewerkers met een betrekking buiten het onderwijs, het andere team 0% en de andere teams zitten tussen die 0% en 30%.
	C. JOB-monitor op 6,5	JOB-monitor docenten op 6,0	JOB-monitor minimaal 0,3 hoger dan 2018	JOB-monitor docent 2020 staat op 6,8	JOB-monitor minimaal 0,5 hoger dan 2018	JOB 2022 docenten op 6,9



Stand van zaken per 31 december 2022

- Indicator A betreft de beleving. We hebben veel aandacht voor trajecten in teams, zodat het teamplan leeft in de teams. Hierdoor ontstaat daar een andere mindset. Wat is de ontwikkeling van het team? Gezien het teamplan en het collegeplan en daarvan afgeleid, kijken we ook naar de ontwikkelmogelijkheden van het individu. Als mensen inzien dat ze kunnen bijdragen aan het teamresultaat, gaan ze vliegen. Hiervoor zijn de trajecten geweest. We zien in de waardering van de studenten terug dat ze de begeleiding hoger waarderen dan voorgaande jaren; 3,4 op een vijfpuntsschaal en een stijging van 6% ten opzichte van voorgaand jaar.
- We hebben te maken met heel veel zij-instroom vanuit schaarste in de markt. Door die zij-instroom hebben we veel actuele kennis van wat er in de branche speelt. We stimuleren docenten om stagedagen te lopen in de praktijk. Doordat wij meer samenwerkingsvormen hebben met de branche, doceren wij actuele kennis aan studenten. Dit hangt ook samen met onze visie op onderwijs.
- We stimuleren de samenwerking tussen docenten van verschillende opleidingsteams. Die kruisbestuiving leidt tot nieuwe ideeën en een betere aansluiting met de ontwikkelingen in het werkveld.
- Vorig jaar zijn we begonnen met het anders inrichten van de onderwijsteams. We hebben hierin dit jaar vervolgstappen gezet. Om onze kennis up-to-date te houden, zoeken we vooral medewerkers die een baan in een technisch bedrijf hebben.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

- Doordat we binnen ons college werken in negen teams voor techniek en ICT, zijn er verschillen tussen de teams. Het ene team heeft indicator A volledig behaald, het andere team zit nog in een eerdere fase.
- Er wordt gestuurd op medewerkers die ook een betrekking buiten het onderwijs hebben, maar ook hier is het verschil tussen de teams groot. Het ene team heeft 30% aan medewerkers met een betrekking buiten het onderwijs, het andere team 0% en de andere teams zitten tussen die 0% en 30%. Dit is namelijk ook afhankelijk van het feit of er in het bedrijfsleven een tekort is aan medewerkers. Bij een tekort is er minder bereidheid tot het bieden van de mogelijkheid dat medewerkers een baan in het bedrijfsleven combineren met een baan in het onderwijs. In het onderwijs is de combinatie ook een uitdaging, omdat er naast lesgevende taken ook niet-lesgevende taken zijn. De verdeling van niet-lesgevende taken over parttime docenten is een uitdaging. Voor de bouwopleidingen geldt dat er een samenwerking is met Bouwmensen, waardoor er een verbinding is tussen werkgevers en mboRijnland.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

We zijn voortdurend bezig met de hybridisering van het onderwijs. De activiteiten die we in dat kader ondernemen, hebben een drieledig doel:

- Gelijke tred houden met het werkveld;
- De invloed van het werkveld benutten op de uitvoering van het curriculum;
- Kennisontwikkeling actueel houden en flexibele trajecten vormgeven.



Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Docenten vervullen verschillende taken voor de kwaliteitsagenda. Hierover hebben directie, docenten en teamleiders met elkaar afspraken gemaakt over het werk en de taakverdeling rondom de kwaliteitsagenda. We hebben voor de verschillende projecten projectleiders. Ze zijn voor deze taken vrijgemaakt. Middels scholingen en trainingen bieden we professionalisering aan docenten en teamleiders aan. Daarnaast vragen en delen we via de collegedagen en via kenniskringen de kennis en ervaringen van docenten. Bovendien maken de teams zelf hun jaarplannen, gebaseerd op exacte data over hun ontwikkelingen en resultaten.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

We hebben diverse studentpanels georganiseerd. Hierin spreken we met studenten over de kwaliteit van ons onderwijs, de begeleiding en de beroepspraktijkvorming. Ook vragen we hun ideeën en verbeter suggesties.

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

We organiseren regelmatig werkveldbijeenkomsten waarin we met bedrijven spreken over de inhoud van ons onderwijs, de beroepspraktijkvorming en een optimale aansluiting tussen onderwijs en praktijk.

College Techniek & ICT geeft strategische samenwerking met partners vooral vorm middels CIV Smart Technology. Gesprekken met deze circa 35 partners uit onderwijs (vo, mbo, hbo), overheid (gemeentes) en bedrijfsleven/instellingen gaan doorgaans over de volgende onderwerpen:

1. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zoals verdwijnende en verschijnende beroepen. Voorbeelden hiervan zijn het opzetten van een opleiding autoschadetechnicus en het ombouwen van lasonderwijs naar robotlassen.
2. Technologische innovaties en anticiperend en lerend vermogen van bedrijfsleven en onderwijs. Voorbeelden hiervan zijn het ruimte maken voor waterstoftechnologie in het onderwijs, het integreren van technologische kennis in de bouw en het toevoegen van ICT-componenten in het techniekonderwijs.
3. Maatschappelijke uitdagingen, zoals energietransitie en klimaatadaptatie en het gebruik daarvan als leercontext. Voorbeelden zijn de vele multidisciplinaire en multilevelprojecten die we uitvoeren in de bouw, zorg, industrie, logistiek, automotive en energietransitie.

14.5 Middelbaar laboratoriumonderwijs (MLO)

Het Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) van mboRijnland heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Die maatregelen hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. We hebben twee ambities. Hieronder staat wat MLO heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Tevens geven we kort aan hoe we eventueel de maatregelen voortzetten.

Maatregel 1 - Opleiden met een baangarantie

Aandacht voor niveau 3-studenten

Door duurzame samenwerkingen aan te gaan met bedrijven, bieden we onze studenten opleidingen die aansluiten bij de arbeidsmarkt. Daarmee vergroten we de kans op passend werk voor onze gediplomeerde studenten. Bij maatregel 1 richten we ons in hoofdzaak op de niveau 3-studenten. Vacatures voor deze studenten worden regelmatig ingevuld door hoger opgeleiden. Vaak kiezen die snel weer voor een andere functie. Voor bedrijven is dit onwenselijk, omdat de continuïteit van de bedrijfsvoering dan in gevaar kan komen. Voor de studenten van niveau 3 is het een gemiste kans op een passende baan. Dat willen we veranderen. Dat doen we door samenwerkingsovereenkomsten af te sluiten met instellingen en bedrijven waar de kans op werk voor deze groep ruim aanwezig is.

Samenwerkingsovereenkomsten met bedrijven

Begin 2020 sloten we al een samenwerkings-overeenkomst met Janssen Biologics Operations,

een grote mogelijk toekomstige werkgever op het Bioscience Park in Leiden voor onze studenten Allround Laborant. In de overeenkomst hebben we afspraken gemaakt over een groeiend aantal stageplaatsen, het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs en over een voorkeursbehandeling van onze gediplomeerde studenten als ze solliciteren op passende vacatures. De samenwerking heeft in 2021 structuur gekregen. In 2022 zaten we als MLO ook in een stuurgroep en diverse werkgroepen van Janssen Biologics. Deze werken volgens een roadmap en actielijsten. Als gevolg daarvan hebben in 2022 ruim 25 studenten stage gelopen bij dit bedrijf. Ruim 70 procent van deze groep gaat er werken of langer stagelopen.

Ook bij Kite Pharma hebben we een structureel overleg over maatregel 1 en maatregel 2. Vanuit maatregel 1 zijn er meer studenten die daar stagelopen met uitzicht op een baan. Daarnaast is er een vertegenwoordiging van Kite Pharma bij de Beroepenveldcommissie van het MLO.

Rijk Zwaan heeft in 2022 meerdere stagiaires aangenomen en is nauw betrokken bij meerdere activiteiten zoals beroepsoriëntatie en snuffelstages. Daarnaast is Rijk Zwaan ook een belangrijke deelnemer in de Beroepenveldcommissie

In maatregel 1 staan de kansen voor niveau 3-studenten op werk centraal. Het is ons echter ook steeds gelukt om vergelijkbare afspraken voor onze niveau 4-studenten te maken. Hierdoor hebben zij ook een grotere kans op werk na hun opleiding. In 2022 is er een project Human Capital Agenda voor het Leiden BioScience Park uitgevoerd in opdracht van de stichting LBSP. Uit dit rapport komt duidelijk naar voren, dat de samenwerkingsovereenkomsten veel effect hebben op de keuze van de studenten om



daar stage te gaan lopen. Ongeveer 70 procent van de MLO-studenten gaat ook daadwerkelijk werken na afloop van de stage bij het leerbedrijf. Bijna één op de vijf MLO-studenten loopt stage bij een leerbedrijf waarmee we een samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten.

BPV-cijfers 2021-2022

- 201 verschillende stages;
- 27 procent op het Leiden Bio Science Park;
- 37,5 procent BOL 3-/Allround Laborant-stages bij leerbedrijven met een samenwerkingsovereenkomst;
- 18 procent totaal stages bij leerbedrijven met een samenwerkingsovereenkomst.

[Human Capital Agenda LBSP | Leiden Bio Science Park](#)

[Oud-student Emma over werken als Biologisch Medisch Analist | mboRijnland](#)



Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
We behouden de niveau 3-opleiding als volwaardige opleiding.	Instroom: dalende instroom niveau 3-studenten tegengaan	15 studenten per leerjaar in 2018/2019	Instroom stabiel of groei	20 studenten	Instroom stabiel of groei	Zie hieronder
We verbeteren de aansluiting op de arbeidsmarkt.	Relevantie: aantal partnerbedrijven vastgelegd.	0	3	3	5	5
	Relevantie: tevredenheid partnerbedrijven met niveau 3-studenten (Net Promotor Score)	Nader te bepalen in 2018	Nader te bepalen	6.8 (schaal 1-10)	Nader te bepalen	7.7 (schaal 1-10)
	Uitstroom: arbeidsmarktrendement niveau 3 Allround Laborant	60%	65%	Niet te bepalen (er zijn geen reacties van studenten ontvangen)	70%	Landelijk is het arbeidsmarktrendement 82% werk en 42% doorstroom onderwijs. Bron rapport arbeidsmarkt SBB 2022 Uit enquête 2021 blijkt dat van de 10 respondenten er 2 zijn gaan werken en direct werk hebben gevonden. Bron KF Sergine Lansman



Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
	Uitstroom: arbeidsmarktrendement niveau 4 Analist.	88%	89%	100% (n=3)	90%	Landelijk is het arbeidsmarktrendement 96% werk en 38% doorstroom onderwijs voor de opleiding Biologisch Medisch Analist en 91% werk en 48% doorstroom onderwijs Chemisch-Fysisch Analist. Bron rapport arbeidsmarkt SBB 2022 Uitstroom mbo-afgestudeerden BOL4 Analist (2017-2021) Baan binnen LBSP-bedrijven 10%, Baan binnen LBSP-kennis-/onderwijsinstellingen 1%, Baan buiten LBSP 34% en doorstuderende 55%. Bron rapport HCA 2023-2027



Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
We hebben vervolgspraken met Akzo Nobel staan. Onze intentie is het verduurzamen van de samenwerking. De samenwerking met Rijk Zwaan loopt goed. Er zijn in februari 2022 minimaal twee stagiaires bij het leerbedrijf gestart. De samenwerking met Kite Pharma is belegd in een aantal werkgroepen en een overview- (stuur)groep. De samenwerking met Kite Pharma heeft geleid tot de volgende resultaten: Drie diplomakandidaten zijn inmiddels geëxamineerd. Eén student heeft een baan aangeboden gekregen. Een ander gaat doorstuderen. In februari zijn er vier nieuwe stagiaires gestart met hun stage bij de afdeling Manufacturing. Het betreft ook één allround laborant. Kite Pharma heeft deelgenomen aan de Beroepenveldcommissie en zal blijven aansluiten. De cocreaties in het onderwijs worden uitgevoerd (KA-maatregel 2). Projectleiders van maatregel 1 maken deel uit van de stuurgroep van de samenwerking met Janssen Biologics en zijn deels betrokken bij de activiteiten in kerngroep 1 en 2. De activiteiten voor komend jaar zijn vastgelegd in een roadmap. De overleggen gaan onder voorzitterschap van de manager Learning Innovation van Janssen. Verder is gerealiseerd: In februari 2022 zijn er drie nieuwe stagiaires gestart bij Operations, één stagiair bij QC en twee stagiaires bij Vaccin Launch Facility (VLF). In september lopen vijftien stagiaires stage bij Janssen Biologics. In samenwerking met SBB hebben we op locatie bij Janssen een training op maat georganiseerd voor nieuwe praktijkopleiders van de VLF (Vaccin Launch Facility). Hierdoor kunnen ook bij de VLF stageplaatsen beschikbaar komen. Na een aantal gesprekken is ook Janssen Vaccin Drug Substance Operations (DSO) een nieuw leerbedrijf. Er zijn meet and greets georganiseerd in samenwerking met de HR-afdeling van Janssen. De cocreaties in het onderwijs worden uitgevoerd (zie resultaatdocument maatregel 2). Janssen Vaccin Launch Facility (VLF) is inmiddels vertegenwoordigd in kerngroep 2. We kijken naar de mogelijkheden voor kerngroep 1. Ook hebben we meet and greets georganiseerd met J&J en Randstad ten behoeve van stages en banen voor diplomakandidaten. We hebben actief stagiaires geworven voor de verschillende businessunits. De behaalde successen op de kwaliteitsagenda hebben we gedeeld met de in- en externe doelgroepen. We hebben input opgehaald over de organisatie van het gezamenlijk relatiebeheer bij de onderwijsmanagers van de Faculteit Science & Technology van Hogeschool Leiden. We hebben die input verwerkt in een overzicht ten behoeve van samenwerkingsafspraken over de organisatie en uitvoering van relatiebeheer met externe stakeholders. We hebben input en data gedeeld met projectleiders Human Capital Agenda van Hogeschool Leiden. We hebben een vervangend lid voor BVC Janssen Operations gevonden en uitgenodigd. We hebben een bijdrage geleverd als projectgroeplid aan het rapport van de Human Capital Agenda Leiden BioScience Park: Zonder talent geen groei.	In februari 2023 starten er geen studenten niveau 3 met stage. Dit komt door het herontwerp van de opleiding Allround Laborant van 2,5 jaar naar 3 jaar. In de nieuwe variant van de opleiding gaan de studenten het hele laatste jaar van de 3 -jarige opleiding op stage. De eerste groep zal hiermee in augustus 2023 starten. Vrijgekomen niveau 3 stageplekken zullen in februari 2023 mogelijk worden opgevuld door niveau 4 stagiairs. Belangrijk om met de bedrijven hierover goede afspraken te maken, zodat de stageplaatsen voor niveau 3 behouden blijven.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
We gaan samenwerken met de faculteit Science & Technology van Hogeschool Leiden, om de activiteiten die voortvloeien uit de kwaliteitsagenda van MLO ook na 2022 een duurzame plek in het onderwijs te geven. De faculteit heeft aangegeven interesse te hebben in een vergelijkbare aanpak. Als voorzet is hiervoor de notitie Organisatie gezamenlijk relatiebeheer geschreven. Naar aanleiding hiervan hebben de projectleiders van maatregel 1 de opdracht gekregen een inventarisatie te doen onder de onderwijsmanagers voor een gezamenlijke organisatie van het relatiebeheer. De opbrengst hiervan zullen we gebruiken om samenwerkingsafspraken te maken met betrekking tot (de organisatie van) relatiebeheer.	

Maatregel 2 - Gepersonaliseerde leertrajecten

Door het onderwijs in samenwerking met bedrijven te ontwikkelen, verbeteren we de aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt. Bovendien creëren we op die manier innovatief en uitdagend onderwijs voor onze studenten. De innovatie van het onderwijs kan zowel betrekking hebben op de inhoud als op de vorm. Inhoudelijk kunnen we nieuwe door het werkveld gewenste kennis en vaardigheden aan het onderwijs toevoegen. We vernieuwen de vorm door het onderwijs samen met het werkveld uit te voeren. Op deze manier ontstaan verschillen hybride onderwijstrajecten.



Hybride onderwijstraject	Leerjaren	Partners
Introductie farmaceutische industrie, inclusief Goede Manier van Produceren – Good Manufacturing Practice (GMP) en Lean --> Escaperoom	1 t/m 4	Janssen Biologics, via de Biotech Training Facility (BTF).
Lean en creatief werken	Keuzedeel gekoppeld aan stage	Janssen Biologics
Grond, water, bodemonderzoek	1 en 2	Delphy
Biomoleculaire identificatie	Keuzedeel	Baseclear
Werken in een cleanroom	2	Kitepharma / Janssen / BTF
Waterkwaliteit	Keuzedeel + leerjaar 2 wiskunde	Hoogheemraadschap Rijnland, Waterlab Dunea, Delphy
CO2-project	1-2	Wellant

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Verbeteren aansluiting bij de arbeidsmarkt	Cocreatie: totaal aantal challenges ontwikkeld en uitgevoerd	0	2	4	5	8
Verbeteren doorstroom naar niveau 4 en hbo	Relevantie: succesvolle doorstroom van niveau 3 naar niveau 4	10%	25%	Niet van toepassing	50%	In studiejaar 2021-2022 hebben 30 studenten een diploma behaald op niveau 3. 6 studenten zijn doorgestroomd van niveau 3 naar niveau 4. 20%
	Doorstroom: aantal studenten dat doorstroomt naar hbo Chemie	4 in studiejaar 2017/2018	15	4	20	139 studenten hebben in studiejaar 2021-2022 een diploma behaald op niveau 4. De doorstroom van niveau 4 naar hbo is niet meetbaar.
	Doorstroom: aantal studenten dat doorstroomt naar hbo Biologisch en Medisch	10 in studiejaar 2017/2018	15	5	20	139 studenten hebben in studiejaar 2021-2022 een diploma behaald op niveau 4. De doorstroom van niveau 4 naar hbo is niet meetbaar.



Stand van zaken per 31 december 2022

Verklaringen van eventuele afwijkingen

- We hebben de hybride onderwijstrajecten in 2022 verder doorontwikkeld. Het doel is om elk hybride traject een aantal jaar in het onderwijsprogramma op te nemen, afgestemd op de actualiteit. Mogelijk kunnen we een hybride traject een plaats geven in elke projectwijzer of arrangement. We hebben de trajecten ontwikkeld in nauwe samenwerking met de partners uit het werkveld. Ze worden deels uitgevoerd in het werkveld. De uitvoering van deze hybridetrajecten zullen plaatsvinden in de komende schooljaren. In 2022 hebben we succesvol trajecten uitgevoerd in samenwerking met Baseclear, Kitepharma, Delphy (bodemonderzoek), het Hoogheemraadschap Rijnland en Janssen Biologics. Deze trajecten zullen we doorontwikkelen. De opbrengst van de evaluaties met studenten, werkveldpartners en docenten gebruiken we voor de doorontwikkeling van de hybride trajecten.
- We gaan mogelijk samenwerken met het Experience Center van mboRijnland in Gouda.
- CIV Bio Sciences kan nieuwe mogelijkheden opleveren om de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs te versterken en om nieuw onderwijsmateriaal maken.
- We hebben ingezet op een goede doorstroom van niveau 3 naar niveau 4 en van mbo naar hbo.

De doorstroom naar het hbo is niet meetbaar.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Deze hybride trajecten werken we de komende jaren verder uit. We implementeren die in het onderwijs. Daarnaast zoeken we met meerdere partners naar andere hybride trajecten.

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Werkveldpartners en docenten ontwikkelen samen het hybride onderwijs. Hier snijdt het mes, zoals bedoeld, aan twee kanten. Docenten komen meer in aanraking met de actuele beroepspraktijk en medewerkers van bedrijven zien de noodzaak om studenten mee te nemen in het bedrijfsproces. Tijdens het teamoverleg is de kwaliteitsagenda regelmatig een agendapunt. Bij alle cocreaties met het werkveld zijn docenten betrokken. Zij zijn de onderwijsontwikkelaars van het team. Het hybride leertraject is sinds studiejaar 2022-2023 opgenomen in de werkgroep Onderwijsontwikkeling en staat daar iedere keer op de agenda.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Docenten voeren regelmatig gesprekken met studenten over hun wensen, ervaringen en ideeën.

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Voor de samenwerking met bedrijven richt de opleiding MLO zich op de lange termijn. Dus niet alleen samenwerken om gezamenlijk onderwijs te ontwikkelen of een stageplaats mogelijk te maken, maar bouwen aan een duurzame wederkerige relatie voor de lange termijn. Niet alleen contact als de uitvoering erom vraagt, maar ook voor het onderhouden van een waardevolle relatie. De samenwerkingsovereenkomsten van Maatregel 1 zijn hiervoor een belangrijke basis. We overleggen vaak en intensief met de verschillende werkveldpartners. Hierdoor komt hybride onderwijs tot stand, worden stageplaatsen gecreëerd en kansen op werk voor onze studenten vergroot. Door goed en nauw contact worden de werkveldpartners een belangrijk klankbord voor de kwaliteit van ons onderwijs en ook daarin zien we steeds vaker wederkerigheid. Na elke cocreatie met een bedrijf vindt een evaluatie plaats met het bedrijf, de betrokken docenten en de studenten. Vooral nog zijn hier steeds vervolgspraken voor nieuwe cocreaties uit voortgekomen. Dit sterkt ons om de gekozen werkwijze voort te zetten. De Beroepenveldcommissie van MLO vergadert drie keer per jaar en bespreekt dan onderwijsgerelateerde vraagstukken.

14.5 College Vavo/Next College

De komende jaren willen we het vavo-onderwijs op een nog hoger niveau brengen. We hebben hiervoor verschillende maatregelen genomen. Die hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. Hieronder staat wat Next College (voorheen College Vavo) heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit verslagjaar ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Daarnaast geven we kort aan hoe we de maatregelen eventueel voortzetten.

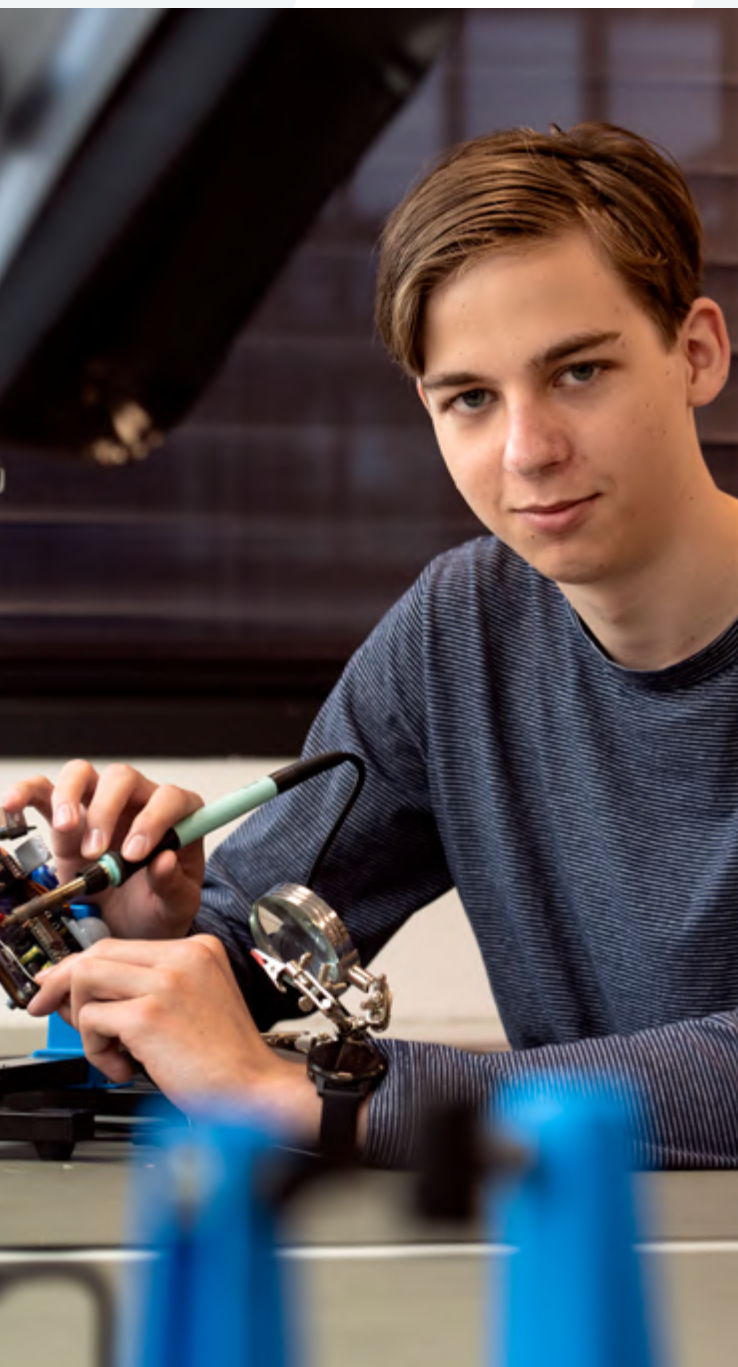
Maatregel 1 - Het vmbo is een krachtige keuze

Het doel van de pilot Studieloopbaanbegeleiding is behaald. Dit blijkt uit het aanbod op alle vestigingen om te kiezen voor een vast slb-uur. Studieloopbaanbegeleiding staat op de agenda's, niet alleen in het team van Zoetermeer, ook in de andere teams.

Een van de doelstellingen is een 4,0 voor studenttevredenheid in 2021 - 2022. In het studentenpanel hebben studenten een 4,2 gegeven. We hebben eerder kunnen interveniëren als studenten dreigden uit te vallen. Door uitvalgedrag eerder te signaleren, konden we hierop sturen en hebben we preventief kunnen interveniëren. Een voorbeeld is een jongen van het vmbo-t, 21 jaar en met een behoorlijk problematische thuissituatie. Hij wilde na de eerste toetsperiode opgeven. Door de overstap naar online lessen in combinatie met zijn thuissituatie was het voor hem niet meer te doen om met school bezig te zijn. Door extra begeleiding vanuit de slb'er en het Onderwijsservice Centrum heeft hij de draad opgepakt en de focus op school gelegd, met kans op slagen dit jaar!

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Verstevigen van de persoonlijkheid en het studie- vermogen van de kwetsbare student, zodat hij succesvoller doorstroomt in het vervolgon- derwijs.	1.Vmbo- studenten die doorstromen naar een mbo- opleiding en het eerste jaar succesvol afronden 2. Vmbo- studenten die doorstromen naar de havo ronden succesvol af met een diploma	Ten behoeve van nulmeting: resultaten controlegroep ten opzichte van pilotgroep	Nog geen resultaten	Nog geen resultaten (start pilot september 2020) Nog geen resultaten (start pilot september 2020)	Studenten uit de pilotgroep: is eerstejaars mbo-student, 85% stroomt door naar het tweede jaar binnen mboRijnland. heeft 85% de havo binnen 2 tot 3 jaar met diploma afgerond.	Ad.1 Door AVG kunnen we punt 1 niet volledig controleren. Ad. 2 Meer dan 85% heeft het havo diploma in maximaal 3 jaar gehaald.
	Verhoging slagings- percentage havo	Slagingsper- centage 2017-2018: 80%.	Van de groep die deelnemen aan ondersteunings- traject haalt 84% een diploma.	Nog geen resultaten (start pilot september 2020)	Van de groep die deelnemen aan onder- steuningstra- ject haalt 86% een diploma.	Slagings- percentage van boven de 86%
	Waardering betrokkenen	Start waardering van deelnemende studenten en professionals op een vijfpuntschaal.	Waardering 3,5 op een vijfpuntschaal	Waardering begeleiding 4,0 (STO december 2020).	Waardering 4,0 op een vijfpuntschaal	Deze is behaald in 2022 met een 4,2.



Stand van zaken per 31 december 2022

Na twee jaar slb-lessen enkel op locatie Zoetermeer te hebben aangeboden, bieden we sinds studiejaar 2022-2023 slb-lessen op alle andere locaties. De inrichting en hoeveelheid van deze uren stemmen we af met het onderwijsteam en op de doelgroep van de locatie. Hiermee hebben we als college na vier jaar kwaliteitsagenda het inzicht dat onze studenten meer begeleiding nodig hebben buiten de reguliere vakinhoudelijke lessen. We hebben een ontwikkeling doorgemaakt in de vraag hoe we dit het beste kunnen realiseren. We begeleiden de student in de beantwoording van onder meer de volgende vragen: Wie ben ik? Wat wil ik? Welke ontwikkeling wil/moet ik doormaken om succesvol te zijn in mijn vervolgopleiding? Welke vervolgopleiding past nu eigenlijk bij mij?

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Omdat we als mboRijnland meer dan mbo willen zijn en omdat hoge kwaliteit nastreven een gezamenlijk proces is, blijven we in gesprek met de andere colleges om te komen tot een gezamenlijke visie op een zo effectief mogelijke studieloopbaanbegeleiding. In dit studiejaar is ons de meervoudige problematiek van de studenten opgevallen, gekoppeld aan grotere motivatieproblemen dan voorgaande jaren. Dit geeft docenten en slb'ers het gevoel van onmacht. Plannen, handelingen en afspraken die we van tevoren met elkaar hadden gemaakt, blijken nu nog niet altijd goed aan te sluiten. Dat heeft ertoe geleid dat we het programma deels aangepast hebben uitgevoerd.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Als volgende stap in de doorontwikkeling van ons begeleidingsproces zoeken we naar een vorm om de rol van de vakdocent uit te diepen. Als studenten een meervoudige problematiek hebben, met daarbij grotere motivatieproblemen als nasleep van de COVID-19-pandemie, zit de kracht van begeleiding meer in de klas dan buiten de klas. De rol én vaardigheden van de vakdocent zijn daarin van essentieel belang. De komende maanden onderzoeken we met een paar sleutelfiguren in dit proces hoe we deze vervolgstap kunnen vormgeven in een doelstelling en een proces.



Maatregel 2 - Step-Up: doorstroom van mbo naar hbo

Het idee voor de beroepshavo is in 2019 geboren. De beroepshavo sluit aan bij de visie van mboRijnland op flexibel onderwijs: verbreding, verdieping en gepersonaliseerd aanbod voor studenten. Mbo en havo worden met elkaar verbonden, zodat een specifieke doelgroep makkelijker kan doorstromen naar het hbo of met een bredere basis op de arbeidsmarkt kan instromen.

Uit een onderzoek van Researchnet in 2019 blijkt dat het hbo 37 procent uitval kent. Doorstromers uit het mbo geven minder vaak aan te switchen vanwege een verkeerde studiekeuze of omdat zij zich niet thuis voelen op de opleiding. Deze groep stopt vaker met de opleiding vanwege de zwaarte van de studie, de moeite met de overgang naar het hbo en de manier van onderwijs geven.

Tevens valt op dat de overstap van vmbo-t naar havo in veel gevallen een uitdagende is. Er wordt op een ander wijze les gegeven, de lessen zijn vooral theoretisch en er is een kennisachterstand op bepaalde vakken. Het havovak bij de beroepshavo mboRijnland is zo ingericht dat de leerling tevens stof meekrijgt uit voorliggende havojaren om een betere aansluiting op de theorie te hebben.

Het is duidelijk dat de beroepshavo een belangrijke versneller en mogelijkmaker van flexibel onderwijs is. Met de beroepshavo voegt mboRijnland nog meer waarde toe aan het onderwijsassortiment in de regio. In 2021 is de eerste beroepshavoklas van start gegaan: Technicus Engineering op de locatie Lammenschans in Leiden. Inmiddels heeft het College Vavo (sinds september 2022 omgedoopt in Next College) met alle colleges een

beroepshavovariant ontwikkeld. In 2023 start de opleiding Beroepshavo Technicus Engineering in Gouda. We treffen voorbereidingen om in 2024 in Woerden te starten met de opleiding Beroepshavo Onderwijsassistent.

Door deze groei is mboRijnland in het studiejaar 2021 - 2022 tegen een aantal uitvoerings- en organisatievragen aangelopen. Vraagstukken die een succesvolle uitrol van de beroepshavo (en volgende varianten) bemoeilijken. Om die reden zijn we een adviestraject gestart met als doelstelling om samen te komen tot een efficiëntere interne organisatie en sturing van de beroepshavo. Naar aanleiding van dit traject is besloten om in het studiejaar 2022 - 2023 de regie op de beroepshavo bij Next College te leggen en om toe te werken naar één beroepshavovorm. Momenteel wordt daar intern invulling aan gegeven op zowel strategisch, tactisch als op operationeel niveau. De doelstelling is om eind juli 2023 deze nieuwe organisatievorm werkend te hebben.

Studenten zijn positief over de beroepshavo. Om de kwaliteit te kunnen handhaven, hebben wij op de beroepshavo een numerus fixus gezet: iedere opleiding kan met één klas starten. Dit houdt in dat zich maximaal 4 maal 25 studenten in kunnen schrijven. Afhankelijk van de variant, zaten de klassen voor cohort 2022 al snel vol. Bij de start in september bleken toch een aantal studenten een andere opleiding gekozen te hebben, waardoor wij niet het maximale aantal hebben behaald. In september 2022 zijn uiteindelijk 84 studenten gestart.



Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Verbeteren van de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo, zodat we gelijke kansen voor iedereen creëren en meer studenten doorstromen	Aantal mbo-studenten van mboRijnland dat extra vavovakken volgt om door te stromen naar het hbo	0	Niet van toepassing	20	120	86
	Waardering mbo-studenten voor de toegevoegde waarde van de vavovakken op hun opleiding.	Geen studenten die extra vakken volgen	Nog geen resultaten	Nog geen resultaten	Waardering 3,5 op een vijf-puntschaal	Eindmeting is op een ander wijze afgenomen: 87% van de respondenten geeft aan dat de beroepshavo voldoet aan de verwachtingen.

Beroepshavo	2021	2022	Prognose 2023
Technicus Engineering LMS		16	35
Technicus Engineering LMS, cohort 21	18	7	
Software Developer Gouda		18	25
Onderwijsassistent LMS		25	40
Economie LMS		20	50
Totaal aantal beroepshavoleerlingen	18	86	150

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
In 2021 is een eerste cohort Beroepshavo Technicus Engineering gestart met 18 studenten. In 2022 is het tweede cohort Beroepshavo Technicus Engineering gestart met 16 studenten en zijn de Beroepshavo's Software Developer, Onderwijsassistent en Economie met het eerste cohort gestart. Voor de beroepshavoklassen is een numerus fixus van 1 klas (25 studenten) vastgesteld om zo het onderwijs op kwalitatief hoog niveau te kunnen blijven aanbieden.	Bij de Beroepshavo Technicus Engineering zijn in 2021 18 studenten gestart. De opleiding deed de intake. Een aantal leerlingen is uitgevallen, omdat zij het niveau en de inhoud van de havovakken niet als passend ervaren. Deze studenten gingen naar de reguliere mbo-opleiding Technicus Engineering of een andere opleiding. Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat de intake voor het tweede cohort in samenwerking met Next college is gedaan. De intakeprocedure is verscherpt om zo de studenten de beste kansen te kunnen bieden. De klassen kunnen bestaan uit 25 studenten. Na inschrijving gebeurt het regelmatig dat studenten voor de start aanvangen bij een andere studie. Wij dienen nog te kijken hoe wij daar het maximale uit kunnen halen.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De beroepshavo wordt opgenomen in het assortiment van mboRijnland. In het eerste halfjaar van 2023 zullen we de doelstelling om samen te komen tot een efficiëntere interne organisatie en sturing van de beroepshavo verder uitwerken. Wat goed werkt, houden wij vast en waar aanpassing nodig is, passen wij aan. Wij werken toe naar een formuleboek waarin we alle afspraken, werkwijzen, rollen, kwaliteitsafspraken en processen beschrijven. We implementeren de kwaliteitsborging via de reguliere PDCA-cyclus. De kwaliteitsagenda heeft een financiële impuls gegeven in de uitwerking van deze innovatieve onderwijsvorm. Qua bekostiging zijn wij nu nog op zoek hoe we de beroepshavo kunnen continueren en verduurzamen. De organisatie en het aanbod van de beroepshavo brengen structureel hogere kosten met zich mee. Posten die tot hogere structurele kosten leiden zijn: extra uren die aantoonbaar voor beroepshavo zijn; • ratio student-docent; deze ligt mogelijk lager dan gemiddeld in het mbo (gemiddeld is 1:22); de voorbereidingstijd zal wat hoger liggen 50% in plaats van 40 % op het mbo; • eerstegraads docenten en dus een hogere gemiddelde personeelslast; • extra opleidingskosten voor docenten en reiskosten; • We zitten nog in de ontwikkelfase waarbij tevens goede samenwerking op rooster en onderwijsinhoud plaats dient te vinden. Er zal altijd samenwerking plaatsvinden tussen de diverse colleges. Dit en tevens de regiefunctie Next College brengt kosten met zich mee.	

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

De havovakken zijn in afstemming met de mbo-docent van het betreffende vak en de vakgroep van Next College ontworpen. Next College heeft docenten aangenomen om de havovakken te kunnen geven op locatie. De docenten hebben aan de hand van het PTO en PTA een lesindeling gemaakt. In 2022 zijn we gestart met het ontwerp van modulair aanbod van de havovakken Nederlands en wiskunde a en b. In 2023 zullen we dit modulair aanbod in het onderwijs introduceren.

Tevens hebben we een aantal docenten aangewezen als linking pin tussen de opleiding en Next College. Afstemming vindt plaats op roostering, ontwerp, begeleiding, instroom en examinering.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

In het kader van de maatregel Step-Up (opstroom van mbo naar hbo) biedt mboRijnland met de beroepshavo de studenten een cognitieve uitdaging, hbo-vaardigheden en specifieke begeleiding aan om met meer succes door te stromen naar het hbo. Het eerste cohort beroepshavo is het cohort 2021-2022. Naar aanleiding van evaluaties en gesprekken met de huidige studenten op de beroepshavo hebben we de onderwijsvorm in 2022 aangepast. Zo gaven enkele studenten aan dat ze de lessen wiskunde te complex vonden. In reactie daarop is het aantal lessen toegenomen en hebben we het programma voor het daaropvolgend cohort aangepast, zodat het aanbod beroepshavo voor zowel de matige als gevorderde student van toegevoegde waarde is. Tevens zijn oud mbo-studenten die hbo zijn gaan studeren bevestigd op hun ervaring op het hbo en wat zij vanuit het mbo graag mee hadden gekregen. Het gaat hier om een aantal theoretische zaken (zoals rapporteren, samenvatten). In de doorontwikkeling gebruiken we onder meer enquêteresultaten uit december 2022, afgenomen bij de huidige beroepshavostudenten. Zo zullen we binnen de beroepshavovorm een verdere invulling geven aan het onderdeel vaardigheden (hbo-vaardigheden en 21st century skills).

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Op landelijk niveau hebben wij een kenniskring Beroepshavo in het leven geroepen. Deze kenniskring deelt de ontwikkelingen op landelijk gebied met betrekking tot de beroepshavo. Ook gedeelde uitdagingen pakken wij waar mogelijk en gewenst samen aan.

Sinds 2019 vindt op regelmatige basis afstemming plaats met de hbo-instellingen uit de omgeving (Hogeschool Leiden en De Haagse Hogeschool) om vast te stellen waar we de aansluiting in de overgang van mbo naar hbo kunnen verbeteren. Zo hebben we ook de vakken met elkaar afgestemd en hebben wij de intentie om in de toekomst te gaan werken met gastlessen, hbo-bezoeken en mogelijk een buddysysteem of een coaching van mbo naar hbo. Tijdens decanenbijeenkomsten verzorgt Next College presentaties over de beroepshavo voor de vo-scholen uit de regio. Ook wordt de beroepshavo binnen het reguliere wervingsprogramma meegenomen. Daarnaast vinden op aanvraag gesprekken en interviews plaats om het nut van de beroepshavo te kunnen uitdragen.

14.6 College Welzijn & Zorg

Het landschap van welzijn en zorg ziet er in 2030 anders uit dan nu. De bevolking vergrijst, de levensverwachting neemt toe, de zorgvraag groeit en wordt steeds complexer. Daar willen we ons onderwijs goed op voorbereiden. Wij willen innovatief onderwijs organiseren, ontwikkelen en verzorgen voor jongeren en volwassenen met en in het werkveld. We willen kennis onderzoeken en delen over de laatste ontwikkelingen. Mensen die nu geen baan hebben, willen we stimuleren om in de zorg of in het welzijnswerk te gaan werken. We hebben hiervoor verschillende maatregelen genomen. Die hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. Motor voor deze innovatie is het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Welzijn & Zorg. Drie ambities staan hierbij centraal. Hieronder staat wat het college heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. Tevens geven we kort aan hoe we eventueel de maatregelen voortzetten.

Maatregel 1 - Innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs

Onze partners ervaren de manier van samenwerken in het CIV Welzijn & Zorg rond onderwijsinnovatie als zeer waardevol. De ontwikkelde opleidingen en maatwerkkeuzedelen vinden zij passend. Bovendien zijn de trajecten efficiënt ingericht, waardoor de totale duur korter is dan de standaard BBL-opleiding. De partners geven aan dat de arbeidsmarkttekorten inmiddels zo groot zijn, dat ze blij zijn dat ze op deze manier hun mensen kunnen opleiden. Junis, een van onze partners, vertelt hierover: "We zijn trots op onze pedagogisch medewerkers. Ook de samenwerking tussen Junis en mboRijnland blijft

zichzelf ontwikkelen. De sterke verbinding tussen beide organisaties en een duidelijke gezamenlijke visie zorgt onder andere voor het ongekende succes van het opleidingstraject Pedagogisch medewerker." In het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zijn de volgende certificeerbare modules/keuzedelen aan het werkveld Welzijn en Zorg vermarkt: Werken met baby's, Specialist leesbevordering, Verpleegtechnische vaardigheden, het keuzedeel Praktijkopleider en Peer coach, Werkbegeleider kinderopvang, Methodische werkbegeleiding CSA/MSMH (Centrale Sterilisatieafdeling/Medewerker Steriele Medische Hulpmiddelen). Werken met baby's is een mooi voorbeeld van hoe een keuzedeel tot stand kan komen in samenwerking met het werkveld. Door dit certificeerbare keuzedeel te volgen, voldoen pedagogisch medewerkers aan de kwaliteitseisen die de Wet innovatie en kwaliteit kinderopvang aan hen stelt. Binnen dit traject leiden we honderd pedagogisch medewerkers van Vlietkinderen kwalificerend op in de kinderopvang. Dit draagt bij aan verdieping en professionalisering van de pedagogisch medewerker en aan een hogere arbeidsmobiliteit.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Het verhogen van de relevantie en aantrekkelijkheid van het onderwijsaanbod, waardoor wij een bijdrage leveren aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorgsector	Uitstroom omlaag: startersresultaat van de nieuwe en herontwikkelde opleidingen	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Startersresultaat: - Gespecialiseerd pedagogisch medewerker - Verpleegkundige (verbindend leren) 83% - BBL traject gespecialiseerd pedagogisch medewerker 82% - BBL traject verpleegkundige 84%	85% op cohort 2020	87,5% op cohort 2021 Op grond van: BBL Welzijn Alphen BBL Welzijn Zoetermeer BBL VP Leiden
	Relevantie: score tevredenheid werkveld over onderwijs (1-5)	Tevredenheidsscore over onderwijs: 2	Tevredenheidsscore over onderwijs: 3	Niet van toepassing	Tevredenheidsscore over onderwijs: 4	Kwalitatief gemeten: werkveld zeer tevreden over aangeboden onderwijs met werkplekleren
Het verhogen van de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod voor niet actief arbeidspotentieel, waardoor wij een bijdrage leveren aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorgsector	Instroom verhogen in BBL-trajecten	50 per jaar	125 per jaar	Toename van 178 in 2020 tov 2019	150 per jaar	Instroom 2021/2022 met 280 studenten verhoogd ten opzichte van 2020/2021



Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
De conclusie aan het einde van de periode is dat: • we onze doelen hebben behaald; • budgettair binnen ons subsidiebudget zijn gebleven; • de voortzetting van het CIV in de steigers staat: een nieuw koersplan is samen met de partners ontstaan, waarin de pijlers zijn herijkt, passend bij de ontwikkelingen van de huidige arbeidsmarkt en het onderwijs.	
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Trajecten die in de CIV-periode zijn geïnitieerd, zijn in de loop van die periode duurzaam verankerd in onderwijsteams. De samenwerking met de partners zetten we voort met nieuwe samenwerkingsovereenkomsten in de vorm van een lidmaatschap van het CIV Welzijn & Zorg. De continuïteit van het CIV en de samenwerking daarbinnen borgen we door een kernteam op te richten dat bestaat uit een afvaardiging van betrokken partners (gemeenten, onderwijs en werkveld). Om de innovatiekracht te borgen, heeft College Welzijn & Zorg in 2022 een innovatieteam opgericht. Dit team is een expertisepunt voor geleerde lessen over innovatie, verbindt initiatieven aan elkaar en ondersteunt bij het bieden van passende professionalisering. Op deze manier stimuleren en bestendigen we het innovatief denken en handelen in het hele college.	

Maatregel 2 - Hybride onderwijs

In december 2022 zijn onder de koepel van het CIV Welzijn & Zorg vier lerende wijkcentra actief:

- Bus63 in Zoetermeer in samenwerking met het Experimenteerhuis Zoetermeer (welzijn- en zorgtechnologie);
- Lerend Wijkcentrum (LWC) Leiden;
- LWC Teylingen;
- Experience Lab in samenwerking met Campus Gouda.

Een lerend wijkcentrum is een concept waarbij BOL-stagiaires, begeleid door professionals en docenten, de dagelijkse gang van een wijk- of participatiecentrum sturen. In een LWC kunnen hbo-studenten de mbo-studenten begeleiden. Deze manier van coaching levert rolmodellen en ambassadeurschap op.

Onderwijs en Gezondheidszorg | Praktische wijsheid leidraad bij Experimenteerhuis

Leids Leren Sociaal Werk

Bij Leids Leren Sociaal Werk werkt College Welzijn & Zorg integraal en structureel samen met betrokken partners. We zijn in februari 2021 gestart met 36 plekken voor BOL-studenten. Het LWC Leiden is gehuisvest in Het Gebouw in Leiden waar ook welzijnsorganisaties en bijvoorbeeld het Centrum voor Jeugd en Gezin is gevestigd. Dit schooljaar liepen in Leiden dertig studenten stage, begeleid door twee hbo-studenten, twee docenten en één praktijkbegeleider. Met de ervaring van het LWC hebben dit jaar zeven klassen Sociaal werk met hun docenten ieder een wijk 'geadopteerd' waarin ze samen met bewoners actief zijn geweest. De studenten waarderen het leren in de echte praktijk met werken voor een echte opdrachtgever.

De welzijnsorganisaties hebben echter veel verloop in hun organisatie, waardoor de samenwerking soms onder druk kwam te staan.

In mei 2022 is vanuit het CIV Welzijn & Zorg een externe parttime projectleider aangetrokken met veel werkervaring in het sociaal domein Leiden. Zij heeft samen met het werkveld en het onderwijsteam Sociaal werk een plan gemaakt voor duurzame samenwerking. De verwezenlijking daarvan is gestart in schooljaar 2022 - 2023.

Werkplekleren met leertechnologie

Onder de koepel van het CIV Welzijn & Zorg wordt in samenwerking met het werkveld hybride onderwijs ontwikkeld voor BBL-opleidingen, waarbij het model werkplekleren met leertechnologie centraal staat. De deelnemers aan deze opleidingen zijn enthousiast over dit model: ze leren op de werkplek en kunnen in verkorte tijd hun diploma behalen. Ze ervaren dat ze gezien worden als uniek persoon met ervaring en talenten. Ze leren dat ze een eigen ontwikkelpad hebben en dat ze tijdens het opleidingstraject hierin stappen zetten. Er zijn deelnemers voor wie dit het eerste officiële diploma in hun leven is. Het is hen niet eerder gelukt in het reguliere onderwijs. Eén student Gespecialiseerd pedagogisch medewerker (GPM) zei voor aanvang: "Ik ben dom, want ik kan niet leren." Na anderhalf jaar nam ze trots en zelfbewust haar diploma in ontvangst.

[Klik hier voor oor meer informatie.](#)

In juli 2022 hebben de eerste verpleegkundestudenten van het project Verbindend Leren na drie jaar hun diploma Verpleegkundige mbo 4 in ontvangst genomen. Alle deelnemende partners zijn ontzettend trots op hen!

UNIEKE SAMENWERKING CIV Welzijn & Zorg

In het schooljaar 2021 - 2022 zijn 547 studenten actief in het onderwijs volgens het model werkplekleren met leertechnologie. Vier opleidingen die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld, zijn gedurende het schooljaar door de projectleiders van het CIV Welzijn & Zorg overgedragen aan de onderwijsteams. De opleiding Begeleider specifieke doelgroepen die dit schooljaar is gestart, heeft nog een projectleider.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:



Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2019	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Opleiden in een moderne contextrijke omgeving (labs)	Aantal studenten actief in hybride traject.	0	250	Niet van toepassing	500	Ruim 500
Optimale aansluiting op de behoefte van het werkveld en de student	Aansluiting: score tevredenheid werkveld over aansluiting praktijk (1-5)	2,4	2,6	Niet van toepassing	2,9	Kwalitatief gemeten: werkveld is zeer tevreden over de aangeboden maatwerktrajecten. Werkveld is tevreden over de samenwerking bij de ontwikkeling van deze trajecten.
	Aansluiting: score tevredenheid studenten over aansluiting op beroepspraktijk (1-5)	3,3	3,5	Niet van toepassing	3,7	3,7

Stand van zaken per 31 december 2022

Verklaringen van eventuele afwijkingen

De conclusie aan het einde van de periode is dat:

- we onze doelen hebben behaald;
- het aantal samenwerkingspartners die vragen om trajecten werkplekleren met leertechnologie blijft groeien;
- de onderwijsresultaten veelbelovend zijn op deze trajecten;
- hybride leren in leerwerkcentra BOL-studenten stimuleert: leren in de echte praktijk met werken voor een echte opdrachtgever werkt motiverend.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Het CIV Welzijn & Zorg bouwt vanaf 2022 vol energie verder aan innovatief onderwijs, samen met alle partners. We bestendigen relaties met bestaande partners via nieuwe overeenkomsten. Tegelijkertijd legt het CIV continu nieuwe contacten met potentiële partners om zijn reikwijdte uit te breiden.

De gezamenlijke ambitie binnen het CIV is vastgelegd in een koersplan. In de nieuwe vorm heeft het CIV drie functies: innovatiemotor, practoraat en kenniscommunity. Het plan omvat vier speerpunten:

1. Modulair en certificeerbaar onderwijs;
2. Leren in de context van de praktijk;
3. Ontwikkeling en implementatie zorgtechnologie;
4. Andere kijk op inzetbaarheid.

<https://civ-welzijnenzorg.nl/werkveldconferentie-de-nieuwe-koers/>

Maatregel 3 - Onderzoek via een practoraat

De regio weet het practoraat goed te vinden. Het heeft een belangrijke rol en relevante functie in samenwerkend onderzoeken, leren en innoveren in de kennisketen rondom het CIV Welzijn & Zorg. Er is een intensieve samenwerking met Leyden Academy. Deze heeft geleid tot een gezamenlijke gesubsidieerde opdracht vanuit ZonMw. Ook met andere kennisinstituten vinden samenwerkingen plaats rondom onderzoek via gesubsidieerde opdrachten. Hiervan zijn inmiddels vijf aanvragen gehonoreerd en twee afgewezen. Vier aanvragen zijn eind 2022 in de eindfase van goedkeuring.

Actieonderzoek blijkt een passende vorm van onderzoek voor de doelgroep. Deze vorm helpt om de bedoelingen van het practoraat met haar onderzoeksagenda te realiseren. Inmiddels levert het practoraat ook de eerste kennisproducten op: in de vorm van procesaanpakken, werkvormen en artikelen. Daarnaast treedt de practor regelmatig op als spreker of heeft zij de rol van expert in denktanks of klankbordgroepen. Dan gaat het om maatschappelijke (regionale) vraagstukken op het gebied van zorg en welzijn in relatie tot beroepsinhoud en de beroepsontwikkeling van praktisch opgeleide professionals en het benutten van hun innovatiekracht.

BEKIJK HIER
het hele artikel

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2019	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Onderzoek middels practoraat	Betrokken docenten: aantal unieke docenten betrokken bij onderzoek	0	10	6	24	33
	Betrokken studenten: Aantal unieke studenten betrokken bij onderzoek	0	50	84	120	233
Verbinding van onderzoek, onderwijs en werkveld	Aanwezigheid in curricula: aantal curricula niveau 4 waarvan een leereenheid onderzoeksvaardigheden onderdeel is	0	4	6	8	8

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
We zien dat de doelen inmiddels ruimschoots gehaald zijn. We hebben een iets langere aanlooperperiode nodig gehad voor onderzoek via een practoraat. De inhaalslag hebben we de afgelopen twee jaar gemaakt. Deze slag hebben we gemaakt door: • het goed in positie brengen van de verbindingsofficieren, waardoor zij teams en klassen meenemen in onderzoeksactiviteiten; • een steeds nauwere samenwerking met projectleiders binnen het college en met initiatieven die zij met partners uit de regio initiëren en uitvoeren; • de samenwerking met expertdocenten in het college op het gebied van onderzoek in het onderwijs en in de onderwijsteams.	
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De borging van het practoraat gebeurt na 2022 in het innovatieteam (zie Maatregel 1). De practor van Welzijn & Zorg is onderdeel van dit team en vertegenwoordigt hier de ambities van het practoraat. Het practoraat voert actieonderzoek uit gericht op verduurzaming in ontwikkelateliers.	

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Docenten hebben verschillende taken voor de kwaliteitsagenda. De directie, docenten en teamleiders hebben afspraken gemaakt over de werkverdeling rondom de kwaliteitsagenda. Zo hebben we voor de verschillende projecten projectleiders aangesteld. Ook bieden we docenten professionalisering aan via scholingen en trainingen. Daarnaast vragen en delen we kennis en ervaringen van docenten tijdens collegedagen en kenniskringen. Tot slot zetten we docent-onderzoekers in om praktijkonderzoek te doen en de practor te ondersteunen.

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Wij organiseren diverse studentpanels. Hierin spreken we met studenten over de kwaliteit van ons onderwijs, de begeleiding en de beroepspraktijkvorming. Ook vragen we naar hun ideeën en verbeter suggesties. Daarnaast worden studenten betrokken bij lopende onderzoeken zoals het Living Lab Gouda. We stimuleren docenten, medewerkers en studenten hiermee om na te denken over technologische innovaties in de welzijns- en zorgsector. Studenten groeien daarbij ook in hun rol van onderzoeker, net als de docent-onderzoekers.

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Binnen het CIV Welzijn & Zorg werken we intensief samen met een groot aantal instellingen, andere scholen, bedrijven en overheden. Een voorbeeld is de werkveldbijeenkomst die we regelmatig organiseren. We gaan dan in gesprek met bedrijven over de inhoud van ons onderwijs, de beroepspraktijkvorming en een optimale aansluiting tussen onderwijs en praktijk. De focus ligt nu ook op commitment en gedeeld eigenaarschap van alle partijen. We werken vanuit de gedachte van een lerend netwerk.

14.7 Onderwijsservice Centrum

Het Onderwijsservice Centrum heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van de begeleiding van studenten te verbeteren. Die maatregelen hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. We hebben twee ambities. Hieronder staat wat het Onderwijsservice Centrum heeft gedaan om die ambities te realiseren. Daarmee is dit ook de afronding van vier jaar kwaliteitsagenda. We geven kort aan hoe we maatregelen eventueel voortzetten.

Maatregel 1 - Begeleiding zonder belemmeringen

Studenten die ondersteuning of zorg uit de derde lijn nodig hebben, ondervinden belemmeringen in de toegankelijkheid hiervan. Deze ondersteuning en zorg in de derde lijn leveren we vanuit het sociaal domein of vanuit de zorgverzekeringswet. Voor de uitvoering en financiering van zorg en ondersteuning aan jongeren tot 18 jaar is de gemeente verantwoordelijk. Boven de 18 jaar is de care (begeleiding) toegankelijk via de gemeente en de cure (behandeling) via de zorgverzekeringswet.

In de praktijk is deze scheiding een belemmering. We noemen dit de 18-/18+ problematiek. Een andere belemmering is dat alleen de huisarts of de gemeente waar de student woont, de zorg en ondersteuning kan indiceren die via de gemeente wordt georganiseerd. Omdat de weg naar de huisarts voor een verwijzing vaak drempelig is en omdat 70 procent van de mbo-studenten niet woont in de plaats waar zij naar school gaan, belemmert dit de toegankelijkheid van hulp en zorg. Deze belemmering is verbonden aan



het zogenoemde woonplaatsbeginsel. Omdat het een stelselinrichting betreft en dus wetgeving is, ligt het in de praktijk niet zo gemakkelijk hiervoor oplossingen te vinden. Het is een landelijk probleem.

We hebben in 2022 het project Hulpverlening op school voorgezet, gefinancierd uit tijdelijke financiële middelen. De resultaten van dit project zijn goed. We zijn continu met gemeenten in gesprek met als inzet om ook het mbo mee te nemen waar het gaat over de inzet van (jeugd-)hulpverlening op school. We hopen nog steeds dat, als deze varianten aantoonbaar leiden tot goede resultaten, partners overstag gaan en domeinoverstijgend gaan samenwerken vanuit structurele middelen. Het ministerie van OCW heeft in het verslagjaar een verbeteragenda Passend middelbaar beroepsonderwijs 2020 - 2025 in het leven geroepen. In de werkgroep Aansluiting volwassenenzorg, jeugdhulp en onderwijs is mboRijnland nog steeds actief.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Meting 2020	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verhoging studiesucces (minder voortijdig schooluitval)	Studenten blijven in het onderwijsproces.	50% van de groep studenten die begeleiding krijgt van het OSC valt uit.	Niet van toepassing	Na afronding van de extra begeleiding volgt 75% van de studenten onderwijs.	Na afronding van de extra begeleiding volgt 85% van de studenten onderwijs.
Verhoging studiesucces	Professionals en studenten ervaren minder vertraging in de begeleiding en studie.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Waardering met een 3,0 op een vijfpuntschaal	Waardering met een 4,0 op een vijfpuntschaal
Tevredenheid professionals en studenten	Studenten en professionals waarderen de effectiviteit van de begeleiding.	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Waardering met een 3,0 op een vijfpuntschaal	Waardering met een 4,0 op een vijfpuntschaal

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
In gemeentelijke overleggen is het steeds normaler om ook over het mbo te spreken als het gaat om de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor het organiseren van (jeugd) hulpverlening. Sommige gemeenten betrekken ons bij de voorbereiding van de inkoop van (jeugd)hulp. Dat is grote winst. Als gemeenten het mbo meenemen als werkplaats bij de inkoop, bereiken we het doel dat hulp op school beschikbaar is. Verder zetten we alle projecten op verschillende locaties voort met tijdelijke financiële middelen.	Omdat het stelselinrichting en wetgeving betreft laat dit probleem zich niet zo gemakkelijk oplossen. De kosten voor jeugdzorg zijn door een enorm oplopende vraag sterk toegenomen sinds de decentralisatie. De gemeenten staan daardoor voor grote financiële en inhoudelijke uitdagingen. Wij hebben ons daartoe te verhouden en willen de partner zijn die meedenkt en ontwikkelt. We blijven meepraten op landelijk niveau.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Via de VSV-structuur zetten we deze lijn voort.	

Maatregel 2 - Preventief Sociaal-Maatschappelijk Werk (SMW)

Met dit project bieden we sociaal-maatschappelijk werk op alle onderwijslocaties, aanvullend op de tweedelijns ondersteuning. Het is een onafhankelijke, laagdrempelige en natuurlijke vorm van ondersteuning, gericht op de sociaal-emotionele ontwikkeling van de student. SMW begeleidt zo'n vijfhonderd studenten per jaar. Door deze vorm structureel in te zetten, kunnen we studenten vroegtijdig helpen wanneer zij tegen problemen aan (dreigen te) lopen die (lichte) curatieve ondersteuning vragen. De sociaal-maatschappelijk werker heeft specifieke expertise en is de schakel in de regio naar andere hulpverlening. Door snel ondersteuning te bieden, kunnen we:

- escalatie van psychosociale problemen en de inzet van zwaardere hulpverlening voorkomen;
- de zelfredzaamheid van studenten vergroten;
- de kans op studiesucces vergroten.

In 2022 hebben we in het bijzonder aandacht gehad voor de samenwerkingsafspraken na COVID-19. Het SMW-team heeft sinds kort een coördinator. Deze zorgt ervoor dat we de SMW-inzet in het mbo nog beter kunnen realiseren. Omdat veel studenten flinke mentale problematiek ervaren, is de druk op het sociaal-maatschappelijk werk groot. Op verschillende locaties ontstaan (te) volle caseloads. We hebben wachttijden, voordat een gesprek kan plaatsvinden. De samenwerking tussen SMW en projecten op locatie zoals het project Hulp op school en het Individueel Begeleidingsoverleg zijn in 2022 verbeterd.



Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Verhoging studiesucces (verlaging voortijdig schooluitval)	Studenten die begeleid worden, blijven in het onderwijsproces (dit kan zowel onderwijs binnen als buiten mboRijnland zijn).	67%	75% volgt na begeleiding onderwijs.	Niet van toepassing	80% volgt na begeleiding onderwijs	84% volgt na begeleiding onderwijs
Student is zelfstandiger.	Professionals en studenten ervaren meer zelfsturend vermogen na begeleiding.	Niet van toepassing	Waardering met een 3,5 op een vijfpuntschaal	Niet van toepassing	Waardering met een 4,0 op een vijfpuntschaal	Waardering met een 4,23 op een vijfpuntschaal
Waardering betrokkenen	Studenten waarderen de begeleiding. Professionals waarderen de kwaliteit van de begeleiding.	Niet van toepassing	Waardering met een 3,5 op een vijfpuntschaal	Niet van toepassing	Waardering met een 4,5 op een vijfpuntschaal	Waardering met een 4,77 op een vijfpuntschaal.

Stand van zaken per 31 december 2022

Op alle locaties van mboRijnland wordt SMW ingezet. Deze vorm van ondersteuning is hierdoor laagdrempelig bereikbaar.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Eventuele voortzetting/borging na 2022

SMW wordt voorsnog uit eigen middelen voortgezet.

Hoe zijn docenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Docenten zijn via de OSC-adviseurs betrokken bij het sociaal-maatschappelijk werk. Zij maken ook vaak deel uit van het Integraal Begeleidingsoverleg (IBO).

Hoe zijn studenten bij de kwaliteitsagenda betrokken?

De student staat centraal. Alles is erop gericht om de student zo goed mogelijk te begeleiden, zodat hij/zij uiteindelijk een startkwalificatie behaalt.

Hoe zijn instellingen bij de kwaliteitsagenda betrokken?

Vanuit SMW vindt doorverwijzing plaats naar diverse instellingen en is er sprake van professionele consultatie.

14.8 Ondersteunende centra

De ondersteunende centra willen in een gezamenlijke, integrale aanpak gepersonaliseerd en hybride onderwijs structureel mogelijk maken. Daarbij willen wij alle componenten ontwikkelen die daarvoor nodig zijn. We passen die toe in pilots en maken ze beschikbaar voor de gehele school. Als ondersteunende centra erkennen wij het belang van ketendenken. Daarom richten wij ons erop de componenten zo optimaal mogelijk op elkaar aan te laten sluiten.

Om deze ambitie te realiseren hebben we vier maatregelen geformuleerd. Hieronder beschrijven we wat we in 2022 hebben gedaan. Daarmee hebben we vier jaar kwaliteitsagenda afgerond. Ook geven we aan hoe we de maatregelen eventueel willen voortzetten. In de looptijd van de kwaliteitsagenda is de ondersteuning vanuit de centra vergaand geïntegreerd om optimale ondersteuning van de onderwijsdoelstellingen mogelijk te maken.

Maatregel 1 - Bijdragen aan en data ondersteund gepersonaliseerd en hybride onderwijs

Zowel gepersonaliseerd leren als hybride onderwijs en een leven lang ontwikkelen zijn onderdeel van het programma Expeditie Flexibilisering, kortweg Flexpeditie genoemd. We zien gepersonaliseerd leren, hybride onderwijs en een leven lang ontwikkelen als verschillende routes om tot flexibel onderwijs te komen. Hoewel we binnen de Flexpeditie spreken van concrete doelen om flexibel onderwijs mogelijk te maken, realiseren we ons dat het onderwijs continu in ontwikkeling is. Dit betekent dat we ook in 2022 het leren van en met elkaar intensief hebben voortgezet. Dit heeft ertoe geleid dat we het afgelopen jaar de

focus hebben gelegd op de modularisering van ons onderwijs. Daarmee hebben we de flexibiliteit van het onderwijs kunnen vergroten. Door te werken met modules kunnen studenten eenvoudiger versnellen, verlengen, verbreden en verdiepen. Modulair onderwijs moet studeerbaar, doceerbaar, organiseerbaar én betaalbaar zijn. Daarom is het van groot belang dat we het modulair onderwijs ondersteunen door de systemen. In 2022 hebben we een selectie van opleidingen modulair ontworpen in de nieuwe onderwijscatalogus SQill. Ook hebben we de etalage van de onderwijscatalogus in gebruik genomen. Hierin kunnen studenten en docenten alle keuzedelen en opleidingen bekijken die reeds modulair ontworpen zijn. De overige opleidingen volgen in 2023.

Modulair onderwijs organiseren

Daarnaast zijn zeven pilotteams gestart om te onderzoeken hoe we het modulair ontworpen onderwijs kunnen organiseren en hoe we dit kunnen ondersteunen door de systemen Osiris, Xedule en SQill. Uit dit onderzoek is een aantal keuzemogelijkheden voor de student voortgekomen waarmee zij hun leerroute kunnen personaliseren. Denk aan versnellen en verlengen van hun studie, maar ook aan het volgen van een generiek vak op een hoger niveau. Studenten kunnen ook de volgorde van de modules aanpassen en de leerplek en het leermoment bepalen: leren zij op school of op de werkplek? Doen zij dat overdag of 's avonds? De pilotteams, programmamanagers uit de colleges en diverse collega's van de ondersteunende centra hebben in dit onderzoek intensief samengewerkt. Daardoor hebben we de wensen en behoeften van de pilotteams kunnen vertalen in systeemeisen. Met die eisen is het zogenoemde bouwteam aan de slag gegaan. Dit heeft de eerste stappen gezet. De

verschillende systemen kunnen data uitwisselen en daarmee het keuzeproces ondersteunen voor de student, de docent en de begeleiding.

Haalbaarheid van flexibel onderwijs

Ook hebben twee studenten van de Rijksuniversiteit Groningen vanuit het programma [Onderwijslogistiek van Doorpakken op Digitalisering \(DoD\)](#) onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van flexibel onderwijs. Dit onderzoek is gedaan bij twee onderwijsinstellingen: bij VISTA college en mboRijnland. De studenten hebben bij mboRijnland de organiseerbaarheid en betaalbaarheid van de pilot 'haardresser' onderzocht. De uitkomsten van dit onderzoek hebben bijgedragen aan het gesprek over verdere standaardiseren. De doelstelling voor hybride onderwijs is in 2021 gerealiseerd, een jaar eerder dan gepland. Uiteraard hebben we in het verslagjaar niet stilgezeten. Het practoraat ResearchLab heeft een scan ontwikkeld waarmee we strategische, tactische en operationele afwegingen in kaart kunnen brengen als we hybride leeromgevingen ontwerpen en uitvoeren.

Persoonlijke welkomspagina

In augustus 2021 hadden we als pilot de persoonlijke welkomspagina voor nieuwe studenten geïntroduceerd. Wegens het succes van deze pilot hebben we deze persoonlijke welkomspagina in 2022 ingezet als regulier communicatieplatform tijdens het instroommoment in februari en augustus. De persoonlijke welkomspagina toont gepersonaliseerde informatie aan de student. Denk aan opleidingsgegevens, stamgroep, slb'er, de status van de onderwijsovereenkomst, leermiddelen, rooster etc. Dit is mogelijk gemaakt dankzij een datakoppeling met Osiris. De secretariaten kunnen deze data desgewenst verder aanvullen. Met de persoonlijke welkomspagina bieden we studenten informatie op maat voor een soepele start van de (nieuwe) opleiding.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Colleges zijn in voldoende mate ondersteund (voorwaarden-schepende activiteiten) om gepersonaliseerd leren te implementeren.	Ontwikkeling en brede inzet van ontwikkelinstrument gepersonaliseerd onderwijs en een significante vooruitgang in de mate waarin een student zijn/haar opleiding kan personaliseren Een technische en digitale infrastructuur die gepersonaliseerd leren mogelijk maakt	Zie mijlpaal 2020 - EduArte - Maatwerk in Onderwijscatalogus - ELO ontbreekt - Management-informatie niet leerprestatiegericht - Untis	Ontwikkelinstrument is gereed, in gebruik en nulmeting voor alle opleidingen is uitgevoerd. Aan de hand van de nulmeting concretiseren colleges de te behalen doelen voor 2022. - Xedule pilots - Robot testen. - Datalaag ter voorbereiding, o.a. learning analytics - Pilot DLO - i-coaches pilots - Pilot chatbox	Ontwikkelinginstrumenten zijn gereed en beschikbaar. Op basis van de instrumenten is de ambitie bepaald in het Otterlo akkoord. Nulmeting hybride is uitgevoerd, van gepersonaliseerd leren uitgesteld naar begin 2021.	De colleges hebben bij nieuwe meting de doelen in het kader van personaliseren van het onderwijs behaald. - Osiris - Onderwijscatalogus in standaardoplossing - Brede implementatie Xedule - ELO - Robot operatief in bedrijfsvoering en onderwijslogistieke processen - Learning analytics - Chatbot - Dataketen selfservice, experiment blockchain	Het ontwikkelinstrument heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de implementatie van GPL. - Osiris geïmplementeerd - SQill (OC) geïmplementeerd - Xedule geïmplementeerd en pilots met Myx gerealiseerd - ELO: MS Teams geïmplementeerd: (functioneert als hub voor ELO middels integraties met andere apps zoals FeedbackFruits) - Robot: operatief ter ondersteuning van meerdere processen (groepengenerator, BPV, Continues monitoring platform) - Learning analytics: data laag gerealiseerd als mogelijkmaker - Chatbot: pilots gerealiseerd (OSC en StagePLUS) - Dataketen selfservice, experiment blockchain: experiment vanwege prioriteitstelling / toegevoegde waarde stopgezet

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting 2022
Colleges zijn in voldoende mate ondersteund (voorwaarden-schepende activiteiten) om hybride onderwijs te implementeren.	Ontwikkeling en brede inzet van het mboRijnland hybride onderwijs ontwikkelinstrument en een significante vooruitgang in de mate waarin een student onderwijs in een hybride setting ontvangt • Ontwikkelen van hybride onderwijs faciliteiten en infrastructuur te weten	Zie mijlpaal 2020 • Dutch Innovation Factory	Hybride onderwijs ontwikkelinstrument is gereed, in gebruik en nulmeting voor alle opleidingen is uitgevoerd. Aan de hand van een nulmeting concretiseren colleges de te behalen doelen voor 2022. • Grey Valley • Tango • Forum • Plaza • Plint Leiden • Typologieën hybride onderwijs uitwerken t.b.v. bepalen benodigde ondersteuning	Pilot met Xedule succesvol afgerond, RPA voorziet in de behoefte m.b.t. student- en medewerkers gegevens, datalaag, pilot DLO en I-coaches aangesteld.	Colleges hebben bij nieuwe meting de doelen in kader van hybridisering van het onderwijs behaald. • Realiseren hybride omgevingen op basis van typologieën	Doelstellingen behaald: elk college heeft hybride leeromgevingen volgens de typologieën uit het ontwikkelinstrument.

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Gepersonaliseerd De eerste opleidingen zijn modulair ontworpen. Pilotteams onderzoeken hoe we modulair ontworpen onderwijs kunnen organiseren. We zijn in een continue staat van samen verkennen, proberen en leren hoe systemen hierbij ondersteuning kunnen bieden. Hybride De doelstelling voor 2022 was reeds gerealiseerd in 2021. Aanvullend op de doelstellingen heeft het practoraat ResearchLab een scan ontwikkeld waarmee samenwerkingspartners zelf analyses kunnen maken van de hybride leeromgevingen die in uitvoering of ontwikkeling zijn. Deze scan kunnen we gebruiken om met het werkveld de gezamenlijke ambities te bepalen. Een onderwijsteam kan de scan gebruiken om te checken waar het staat in de ontwikkeling van leeromgevingen met het werkveld.	Gepersonaliseerd Gepersonaliseerd onderwijs is onderdeel van een intensief en invasief verandertraject: de Flexpeditie. We zijn in een continue staat van samen verkennen, proberen en leren hoe systemen hierbij ondersteuning kunnen bieden. Het traject is voor iedereen nieuw. Daardoor vergt het doorlopen van de PDCA-cyclus voor de borging van kwaliteit niet alleen tijd in de uitvoering maar ook mentale flexibiliteit van alle medewerkers. Om iedereen aangehaakt te houden, hebben we gekozen voor een stapsgewijze overgang van vaste leertrajecten naar modulaire leertrajecten.
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Om flexibel onderwijs te realiseren, hebben we een plateau planning uitgewerkt waarin we de komende jaren toewerken naar onderwijs op basis van modules. Studenten hebben de mogelijkheid om keuzes te maken. Zij kunnen zo een gepersonaliseerde leerroute uitstippelen.	





Maatregel 2 - Creëren van goede fysieke en digitale leeromgevingen

Serviceconcept

In 2022 zijn stappen gezet om de visie op het serviceconcept verder te concretiseren. We hebben een klankbordgroep opgericht, om de informatie- en ondersteuningsbehoefte van de gebruikers – studenten, medewerkers en relaties – goed te kunnen vertalen naar het serviceconcept. In die klankbordgroep zijn de verschillende gebruikersgroepen vertegenwoordigd. Centrale thema's binnen de klankbordgroep zijn: het portaal, de telefonieomgeving, de kennisbank en de cultuur- en klantbeleving binnen de organisatie. Ook werken we aan een meer passende benaming van het serviceconcept.

Blended learning

Ook in de periode na COVID-19 hebben we de sterke focus op blended learning vast weten te houden. We hebben veel aandacht besteed aan de promotie van het gebruik van FeedbackFruits en LessonUp als mogelijkmakers van blended learning. Dit is terug te zien in het aantal licenties dat in 2022 is aangevraagd. De i-coaches hebben op allerlei manieren gewerkt aan het vergroten van de herkenbaarheid en vindbaarheid binnen de colleges. Door workshops te verzorgen op de onderwijsconferenties, collegedagen etc. hebben zij hun rol verder verstevigd binnen de organisatie. Met de **Handreiking Blended Learning** hebben de i-coaches een tastbaar hulpmiddel opgeleverd voor docenten. In een overzichtelijk document laten de i-coaches zien hoe je voor iedere fase van je les of lessencyclus een blended tool kunt inzetten, zowel in fysieke als digitale lessen. Ook is in 2022 op verschillende vlakken geëxperimenteerd met het gebruik van Virtual Reality

(VR) tools. In een pilot monitoren we leerdoelen met behulp van Classnotebook en de koppeling hiervan met SQill (onderwijscatalogus).

mboRijnland pas

Met de mboRijnland pas hebben studenten, medewerkers en gasten toegang tot ruimtes en faciliteiten binnen de schoolomgeving (kluisje, koffieapparaat, printer etc.). In 2022 hebben we verschillende ontwikkelingen ingezet om het pasmanagementsysteem te optimaliseren. We hebben het digitaal legitimeren van studenten via Osiris getest. We hebben een begin gemaakt met de inventarisatie van mogelijkheden om de toegankelijkheid van faciliteiten zoals een kluisje of printer te regelen met digitale oplossingen zoals een app. Dit moet bijdragen aan de verbetering van de fysieke leeromgeving van de student, medewerker en bezoekers.

Fysieke leeromgevingen

De afgelopen vier jaar hebben we een aantal mooie (hybride) leeromgevingen gerealiseerd. Denk aan het Smart Operating Center: het kloppend hart van het Experience Center. Maar ook aan de nieuwe techniekruimten in Gouda met onder andere een VR/AR-room en multifunctionele technische ruimten voor wisselende technieken. Nieuwe fysieke leeromgevingen zijn ook de Bouwacademie Groene Hart, de Bouwomgeving bij Coenekoop, LLokaal, de Tango Garage, het Kapperslokaal in Gouda en een extra praktijklokaal voor de opleiding Doktersassistent in de Breestraat te Leiden. In 2023 zullen de drie leeromgevingen van Plaza Zoetermeer officieel geopend worden. In dat jaar bouwen we verder aan het Smart Home (als onderdeel van het Experience Center) en vinden in het nieuwe Indoor Sportcentrum Leiden ook hybride samenwerkingen plaats in onder andere de horeca.

Deze activiteiten hebben de afgelopen jaren geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting
Toegenomen mate van tevredenheid en veiligheidsgevoel t.a.v. de fysieke leeromgeving	JOB/TOS-monitor: - Voel je je veilig op school? - Ben je tevreden over de inrichting van de praktijklokalen? - Ben je tevreden over de theorielokalen / leerwerkplekken?	3,9 (uit 5) 3,4 (uit 5) 3,3 (uit 5)	4 (uit 5) 3,5 (uit 5) 3,5 (uit 5)	4 (uit 5) Nnb Nnb	4,1 (uit 5) 3,7 (uit 5) 3,7 (uit 5)	4,0 (uit 5) vanuit de JOB2022 en een 4,4 uit de STO 2021 voor 'voel je je veilig op school?' 3,9 vanuit de STO 2021 voor 'ben je tevreden over de inrichting van de praktijklokalen?' - De derde vraag is zowel in de JOB als STO niet gemeten.

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
De wens leeft om het serviceconcept meer concreet uit te werken. Met de komst van de klankbordgroep is een belangrijke stap gezet om samen met de gebruikers te komen tot een optimalisatie van informatie en een verdere invulling van de ondersteuningsbehoefte. De i-coaches hebben op diverse wijzen medewerkers ondersteund en geïnspireerd door inzicht, uitleg en training te verzorgen over de verschillende tools die beschikbaar zijn voor de verschillende fases in zowel digitale als fysieke lessen. In het studenttevredenheidsonderzoek (STO) 2021 zijn de eerste twee doelen uitgevraagd en behaald. De vraag naar theorielokalen is in dit onderzoek komen te vervallen, omdat deze vraag niet relevant was vanwege de weinige fysieke lessen tijdens de coronalockdowns.	JOB heeft in 2020 de vragenlijst geheel gewijzigd. Daarbij zijn de vragen naar de praktijklokalen en de theorielokalen komen te vervallen. We hebben deze ook niet als extra eigen vraag meegenomen. Hoewel de STO gebaseerd is op de vragen van JOB, zijn deze onderzoekstechnisch niet zuiver met elkaar te vergelijken. De methode is iets verschillend en in de praktijk zien we op de STO over het algemeen een iets hogere score (verschil +0,2 punt).
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
De rol van de i-coaches wordt in 2023 verder voortgezet. We verkennen de mogelijkheden van alternatieve tools zoals apps voor bestaande toepassingen van de mboRijnland pas. We zijn begonnen met inventarisatie hoe we Gouda, Zoetermeer en Alphen een modernere uitstraling kunnen geven inclusief de aansluiting bij de nieuwe manier van onderwijs geven.	

Maatregel 3 - Voortdurende ontwikkeling van de docent

In 2022 is professionalisering verder geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden van docenten. Professionalisering tijdens je werkzaamheden naast formele scholing. Een voorbeeld van leren op de werkplek is onze online werkplekleeroplossing JOOST! Deze leermethode hebben we in 2022 uitgebreid over meerdere onderwijsprocessen. Collega's zijn opgeleid om de methode in te zetten binnen mboRijnland. Professionalisering is een vast onderdeel van de managementbijeenkomsten, die inmiddels zijn doorontwikkeld naar tweedaagse bijeenkomsten in het teken van de strategische agenda. Ook tijdens de onderwijsconferenties en bij de start van het nieuwe schooljaar op de Derde Donderdag in September is professionalisering een belangrijk thema. We leren van en met elkaar. Colleges en diensten nemen professionalisering op in de college-, centrum-, en teamplannen.

Een leven lang leren en ontwikkelen wordt mede mogelijk gemaakt door de mboRijnland academie, de Opleidingsschool Rijnland en het Loopbaancentrum. De mboRijnland academie heeft onder andere trainingen voor het gebruik van Osiris georganiseerd en de organisatiebrede e-learning over informatiebeveiliging en privacy.

Deze activiteiten hebben geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting
Continue ontwikkeling van docent binnen netwerk	Onderwijsteams stellen jaarlijks, als onderdeel van de teamplannen, een professionaliseringsplan op met focus op onder andere personaliseren, hybride leren en acteren in een lerend regionaal netwerk.	60% van de onderwijsteams heeft professionaliseringsplan met beschreven focus.	80% van de onderwijsteams heeft professionaliseringsplan met beschreven focus.	Niet van toepassing	100% van de onderwijsteams heeft professionaliseringsplan met beschreven focus.	95% van de teams beschikt over scholingsplannen.
	Jaarlijkse meting in effectory onderzoek naar tevredenheid van medewerkers over de eigen professionalisering op onder andere personaliseren, hybride leren en acteren in een lerend regionaal netwerk	Nulmeting in 2020	Groeiende tevredenheid over eigen professionalisering ten opzichte van vorig jaar (2021 t.o.v. 2020)	Niet van toepassing	Groeiende tevredenheid over eigen professionalisering ten opzichte van vorig jaar (2022 t.o.v. 2021)	Waardering van medewerkers voor de mogelijkheden van professionele ontwikkeling: 6,7

Stand van zaken per 31 december 2022	Verklaringen van eventuele afwijkingen
In 2022 is de tevredenheid van onze medewerkers over de eigen professionalisering nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2021. De waardering van medewerkers voor de mogelijkheden van professionele ontwikkeling blijkt uit de vraag in het medewerkersonderzoek: 'Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de mboRijnland'. Deze is gestegen van 6,0 in 2018 naar 6,7 in 2022. 95% van de teams beschikt over scholingsplannen.	De teamplannen zijn afgestemd met het collegeplan. Professionalisering is een vast onderdeel van de teamplannen, aangevuld met scholingsplannen waarin de ontwikkeling van individuele medewerkers beschreven staat. Er zijn organisatorische wijzigingen geweest in de teams, hierdoor is niet de volledige 100% behaald (percentage van de teams dat beschikt over een scholingsplan).
Eventuele voortzetting/borging na 2022	
Vanaf 2022 hebben we teamplannen opgesteld op basis van de nieuwe strategische ambities (de vijf strategische pijlers). Professionalisering op het gebied van vakmanschap en onderwijsinnovatie worden opgenomen in de teamplannen. Adviseurs van het Centrum voor Strategie & Advies (CS&A) adviseren bij de inhoud van deze teamplannen. Verdere professionalisering en strategisch positionering van de mboRijnland academie, het Loopbaancentrum en de Opleidingsschool Rijnland maken duurzame professionalisering mogelijk voor alle medewerkers van mboRijnland.	



Maatregel 4 - Plaatsonafhankelijke en gepersonaliseerde onderwijslogistiek

In 2021 hebben we zowel het Osiris (studentinformatiesysteem) als Xedule (plannen en roosteren) geïmplementeerd. Deze twee kernapplicaties vormen de basis voor de flexibilisering van het onderwijs. 2022 stond in het teken van een verdere optimalisatie en adoptie van beide systemen.

Osiris

Wij hebben met de implementatie van Osiris de juiste keuze gemaakt om flexibel onderwijs te kunnen ondersteunen. Het implementatietraject was intensief en raakte de gehele organisatie. Diepgewortelde (werk)patronen en samenwerkingsvormen werden doorbroken. Inmiddels zien we positieve ontwikkelingen. Die dragen bij aan een betere datakwaliteit. Processen worden juist en op tijd gevolgd. Dit komt de optimale ondersteuning van de student ten goede.

De adoptie van Osiris is een punt van aandacht. Gebruikers ervaren Osiris nog niet als mogelijkmaker. Om de adoptie van Osiris te ondersteunen, hebben we een adoptieplan uitgewerkt met aandacht voor onder meer training, communicatie en de (nieuwe) rol van de sleutelgebruiker bij de adoptie. De gebruikersinstructies zijn geactualiseerd en geherstructureerd om de zelfredzaamheid van de gebruikers te vergroten gezien de beperkte beschikbaarheid van trainingscapaciteit. Deze instructies zijn te vinden op een apart portaal dat is aangemaakt: [Osirisinstructies \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com/Osirisinstructies)

Om beter in te kunnen spelen op de trainingsbehoefte in de organisatie, is voor 2023

een trainingsagenda uitgewerkt en is de werving van de sleutelgebruiker gestart. Ook is de start gemaakt om gebruikers middels werkplekleren (JOOST!) te ondersteunen voor het proces begeleiden. Uiteraard zijn ook diverse release-updates de revue gepasseerd, waarmee we functionaliteiten konden verbeteren en fouten in het systeem konden verhelpen.

Xedule

Planners en teamleiders hebben de opgedane ervaring van het plannen en roosteren met Xedule in het eerste jaar geëvalueerd en voortgezet. Hiermee is Xedule geland in de organisatie. De implementatie van Xedule heeft grote impact gehad op de doceerbaarheid en organiseerbaarheid van het onderwijs. Het was een veelomvattende implementatie, waarbij systeem, proces en de organisatie van plannen en roosteren zijn bekeken, aangepast en geïmplementeerd. Verschillende onderwijsteams hebben ervaring opgedaan met flexibel roosteren, ondersteund door de Xedulemodule 'Myx'.

Examinering

De verkenning voor veilig online examineren en digitaal examineren heeft plaatsgevonden. Vervolgstappen zijn reeds ingezet om zowel online als digitaal examinering mogelijk te maken.

CAMBO

Verder hebben we voor het instroomproces gekeken naar de mogelijkheid om aan te sluiten bij het Centraal Aanmelden MBO (CAMBO). Daardoor kunnen nieuwe studenten eenvoudig aanmelden voor een mbo- of vavo-opleiding. Wegens technische onzekerheden die buiten onze invloedssfeer liggen en de beperkte toegevoegde waarde voor onze



organisatie, zijn we dit jaar nog niet aangehaakt bij CAMBO. Uiteraard blijven we de ontwikkelingen wel nadrukkelijk volgen in de toekomst.

AFAS HR

Dit betreft alle activiteiten binnen het AFAS-systeem waarbij de medewerker zelf de regie heeft en de bron is van straight to processing. Denk aan regelen van zaken als solliciteren, indiensttreding (VOG), ouderschapsverlof, vakantieverlof, werkrooster, vitaliteit, reis- en verblijfkosten. Ook is gewerkt aan verdere digitalisering van de processen. Zoals de CMP-tool voor risicomanagement en de inrichting van de looncomponenten en de outputverwerking van de salarissen.

Deze activiteiten hebben de afgelopen jaren geleid tot de volgende resultaten:

Effectdoel	Indicatoren	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Meting 2020	Mijlpaal 2022	Eindmeting
Studenten/ docent is eigenaar van zijn data.	De student/ medewerker heeft zelf regie over zijn eigen studie en/of loopbaangegevens en volledig inzicht in zijn eigen dossier in een persoonlijke omgeving. Buiten verplichtingen voortkomend uit de vigerende wet, bepaalt alleen hij welke gegevens hij in zijn dossier verzamelt en met wie hij ze deelt. De gegevens zijn volgens strenge eisen beveiligd en tijdens uitwisseling met externe partners altijd versleuteld.	Op dit moment is hier geen standaardoplossing voor.	AFAS HR fase 2	AFAS HR fase 2 is gerealiseerd	• AFAS HR fase 3 • Osiris • Xedule • Ontwikkeling saMBO-ICT en EduMij wordt gevolgd, mogelijk wordt geparticipeerd in pilot wanneer deze beschikbaar komt. Idem voor medewerkersdossier.	• AFAS HR doorontwikkeld volgens plan • Osiris geïmplementeerd • Xedule geïmplementeerd • CAMBO uitgesteld • De ontwikkelingen saMBO-ICT en EduMij zijn een lopend proces. mboRijnland participeert intensief in ontwikkelingen als het gaat om mbo digitaal.

Stand van zaken per 31 december 2022

Na intensieve implementatie hebben we nu volop aandacht voor verdere doorontwikkeling en adoptie. Het adoptieplan moet bijdragen aan een juist gebruik en aan tevredenheid van de gebruikers.

De adoptie van Xedule verloopt naar tevredenheid.

Ontwikkelingen om met Xedule bij te dragen aan verdere flexibiliteit, zijn gekoppeld aan de Flexpeditie (plannen en roosteren van modules).

Verklaringen van eventuele afwijkingen

De vervanging van een studentinformatiesysteem heeft grote impact. En zeker ook vanwege de gelijktijdige implementatie met Xedule en SQill. mboRijnland is koploper in het gebruik van Osiris en ging als een van de eersten live met Osiris. Het systeem moest op diverse punten nog verder doorontwikkeld worden. Osiris helpt ons om onze onderwijsketen verder te optimaliseren, maar dit vraagt de nodige aanpassing aan gedrag en werkwijzen.

Hier hebben we aandacht voor in de adoptie.

Eventuele voortzetting/borging na 2022

Na 2022 worden voor AFAS nog nieuwe modules ingericht zoals AFAS-cursusmanagement. Ook wordt gekeken naar de mogelijkheden van een CRM-systeem.



14.9 mboRijnland brede initiatieven

Initiatief 1 – Samenwerking met Wellantcollege

Eén van de mboRijnland brede initiatieven in de kwaliteitsagenda is de samenwerking met Yuverta, voorheen Wellantcollege. Deze samenwerking is in de loop van de tijd aangescherpt en heeft een meer praktische insteek gekregen. mboRijnland en Yuverta werken in een aantal projecten samen om zo de regionale onderwijsopgave te realiseren. Waar mogelijk en wenselijk zoeken we een combinatie van groen en grijs onderwijs, waardoor studenten meer kansen hebben op de arbeidsmarkt.

Initiatief 2: Leven Lang Ontwikkelplatform

Een leven lang ontwikkelen is vooral stevig ingebed bij College Start-Up en College Welzijn & Zorg. De focus bij College Start-Up ligt op taalondersteuning. College Welzijn & Zorg biedt een breed palet aan LLO-onderwijs aan, waaronder vooral kraamzorg, kinderopvang en verpleegtechnische handelingen. De teamleiders zijn in dit proces verantwoordelijk voor het LLO-onderwijs en worden daarbij ondersteund door het Sales Support Team, onderdeel van het team Leven Lang Ontwikkelen (voorheen contractonderwijs).

In het afgelopen jaar hebben we ook de basis gelegd voor een ambitieus nieuw alumnibeleid. Dat legt nauwe verbindingen met het reguliere onderwijs en het LLO-onderwijs. Het College van Bestuur heeft dit alumnibeleid eind 2022 vastgesteld.

LLokaal

Een leven lang ontwikkelen vraagt dat we werkveldstudenten begeleiden in hun keuzes voor om- en bijscholing. Hiervoor zijn we in 2020 gestart met de ontwikkeling van de formule LLokaal. LLokaal is een initiatief van mboRijnland en draait sinds de opening in november 2021 op volle toeren. Het is dé plek voor iedereen die verder wil en zich een

leven lang wil blijven ontwikkelen. Ongeacht waar iemand staat in zijn carrière. Net gestart of met al een jarenlange ervaring, iedereen is welkom bij LLokaal. LLokaal inspireert, activeert en faciliteert door loopbaanoriëntaties aan te bieden en door mensen te matchen met her-, om- en/of bijscholing richting een kansrijk beroep. LLokaal werkt actief samen met zijn partners zoals regionale overheden en organisaties, brancheorganisaties, bedrijfsleven en onderwijs. In 2022 zijn LUBA en WJIIJ partner geworden van LLokaal.

Focus op mkb

Op het gebied van loopbaanontwikkeling hebben we in het afgelopen jaar onze focus meer verlegd naar het mkb en mooie contacten gelegd met uiteenlopende mkb-bedrijven. LLokaal is in 2022 duidelijk aanwezig geweest bij diverse bijeenkomsten van ondernemersverenigingen en heeft ook zelf twee hackathons georganiseerd voor studenten en bedrijven in LLokaal over de mismatch op de arbeidsmarkt. De focus op het mkb heeft ook geleid tot nieuwe dienstverlening. De jongerenbedrijfsscan is hier een mooi voorbeeld van. Studenten van mboRijnland houden in deze scan bedrijven een spiegel voor als het gaat om hoe aantrekkelijk ze zijn voor het aantrekken én behouden van jongere werknemers. De samenwerking met de gemeente Gouda heeft in 2022 verder echt inhoud gekregen met de komst van een LLokaal-consulent in Gouda en de succesvolle start van de eerste groep van de LLokaal Expeditie. Dit is een groepstraject met individuele coaching voor mensen met enige afstand tot de arbeidsmarkt om deze scholingsfit of werkfit te maken. Ook vonden er diverse individuele loopbaantrajecten plaats voor inwoners van de gemeente Gouda en omringende gemeenten en voor oud-studenten van mboRijnland bij LLokaal in Leiden.

De verschillende ruimten van LLokaal (zoals het SprekersLLokaal, het TrainingsLLokaal en het

Grandcafé) zijn in 2022 intensief gebruikt door de eigen colleges en diensten, vaak met hun relaties uit het werkveld, en door vele relaties van buiten. Zo hielden onder andere werkgeversverenigingen IntoBusiness, Economie71 en Zorgkoepel ZWconnect hun netwerkbijeenkomst over leven lang ontwikkelen in LLokaal. De studenten van leerbedrijf Spread maakten onder begeleiding van het bedrijf Astrolads vele aftermovies en foto-impressies van deze evenementen. Begin november maakten ze [een mooi overzicht van 1 jaar LLokaal](#).

Concluderend kunnen we stellen dat LLokaal steeds meer een echte ontmoetingsplek is voor iedereen die duurzaam relevant wil blijven op de arbeidsmarkt. LLokaal draagt daarmee bij aan een sterk regionaal netwerk, een van de pijlers van de nieuwe strategie van mboRijnland.





15. Coronaparagraaf

15.1 Nationaal Programma Onderwijs

Bij de uitwerking van de thema's van het Nationaal Programma Onderwijs heeft mboRijnland zich laten leiden door het onderzoek dat de Universiteit Utrecht heeft uitgevoerd naar het welzijn van studenten in tijden van corona. Dit onderzoek liet zien dat studenten in de coronajaren meer last hadden van hyperactiviteit, dat zij meer sociale problemen ervaren en dat het schoolwerk meer druk veroorzaakte. Extra ondersteuning bij het schoolwerk en bij concentratieproblemen, maar ook aandacht voor de zorgen over de toekomst zouden volgens dit onderzoek voor hen het verschil kunnen maken. Uit het onderzoek blijkt ook dat studenten nog dezelfde onderwijsaspiraties en -verwachtingen hebben. Als zij de juiste ondersteuning aangeboden krijgen, zijn zij wellicht sneller in staat om aan hun eigen onderwijsverwachtingen te voldoen.

mboRijnland heeft in het verslagjaar zijn expertise ingezet om de studenten extra te begeleiden en om hen te helpen het hoofd te bieden aan problemen waarmee zij als uitvloeisel van de coronapandemie te maken kregen. Meer dan gemiddelde problemen hebben de studenten ervaren die:

- een achterstand hebben in de beroepspraktijkvorming en die daardoor hun opleiding (nog) niet hebben kunnen afronden;
- in het schooljaar 2021-2022 nieuw zijn ingestroomd in de opleiding en direct te maken kregen met de coronamaatregelen;
- door het onderwijs op afstand (de online lessen) achterstanden hebben opgelopen in taal- en rekenvaardigheden, in de vakgerelateerde theorie en in praktijkvaardigheden.

De erkende problemen bij deze studenten zijn vooral:

- een geringere motivatie als gevolg van uitval;
- stageverwervingsproblemen;
- vertraging in de studie;
- een verminderd welzijn;
- minder binding met de opleiding en met mboRijnland;
- beperkt praktijkonderwijs op locatie;
- minder verantwoordelijkheidsgevoel voor studie-activiteiten;
- (voornamelijk bij eerstejaarsstudenten) minder cohesie door online onderwijs;
- (voor stagelopende studenten) minder fysiek bezoek aan het stagebedrijf door de beperkende RIVM-maatregelen.

Door corona hebben we minder aandacht kunnen besteden aan de kwetsbare jongeren en aan jongeren met bepaalde gedragsstoornissen. Daardoor was de begeleiding van deze jongeren niet optimaal.

In het voorjaar van 2021 heeft de minister van OCW samen met alle onderwijskoepels een bestuursakkoord voor mbo en ho gesloten. Hierin staan zes thema's benoemd waarop de instellingen de beschikbare NPO-gelden kunnen inzetten. Voor het mbo zijn vier van deze thema's als relevant aangewezen:

- een soepele in- en doorstroom;
- het welzijn van studenten en de sociale binding met de opleiding;
- de ondersteuning en begeleiding bij stages;
- de aanpak van jeugdwerkloosheid.

In 2021 hebben we de basis gelegd voor de uitvoering van de NPO-plannen in verslagjaar 2022. We hebben dat gedaan door vanuit een analyse doelen te

stellen en door vervolgens per doel te komen tot een gewenst resultaat. Aan alle colleges is gevraagd op deze manier hun plannen te ontwikkelen. Dit heeft geleid tot zeven deelplannen. De colleges hebben die intern uitgevoerd. Overkoepelend is er een mboRijnland breed plan ontwikkeld met daarin een samenvatting van de zeven deelplannen. Hierbij zijn de activiteiten niet alleen gericht op het behalen van de NPO-doelen, maar zijn de maatregelen zodanig gekozen dat deze aansluiten bij de mboRijnland brede thema's: flexibiliseren, gepersonaliseerd leren, hybride onderwijsvormen en een leven lang ontwikkelen. Bij de uitvoering werken we samen met onze regionale partners en zoeken we duurzame oplossingen. Op deze manier verbinden we kortetermijndoelen met doelen die ook op langere termijn effect hebben: de geïmplementeerde maatregelen verankeren we in onze organisatie.

15.2 Intern proces mboRijnland

Om de voortgang op het NPO-programma te monitoren, hebben we een procesteam aangesteld dat mboRijnland breed de uitvoering van het programma coördineert. Dit procesteam staat onder leiding van een programmamanager. Het team heeft in het verslagjaar wekelijks overlegd met de directie van een college of centrum, om de voortgang mondeling toe te lichten en hulpvragen uit te zetten. Daarnaast heeft het procesteam maandelijks overleg gevoerd met de gemeenten waarin mboRijnland is gevestigd. In dit overleg is voor beide partijen relevante informatie uitgewisseld: mboRijnland informeerde de gemeente over de voortgang op de verschillende thema's. Andersom deelden de betreffende ambtenaren ontwikkelingen met mboRijnland die relevant waren voor de uitvoering

van het NPO-programma op de vier bovengenoemde thema's.

Voor die uitvoering zijn de directies van de colleges en centra verantwoordelijk. In het verslagjaar rapporteerde ieder college en centrum eens in de vier maanden in het directieoverleg wat de voortgang was op ieder van de vier thema's. Deze rapportages werden aansluitend hierop aangeboden aan het College van Bestuur, de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht.

15.3 Uitgevoerde activiteiten mboRijnland

In de volgende tabel staan voor elk van de vier thema's de maatregelen die we hebben opgenomen in onze plannen, met per thema een procentuele verdeling van de begrote inzet van de middelen. mboRijnland kon in het verslagjaar beschikken over een NPO-budget van € 7,2 miljoen. Voor 2022 was een besteding van € 7,05 miljoen gepland. In totaal hebben we in dat jaar € 4,4 miljoen van de beschikbare NPO-middelen ingezet. Per thema geven we hieronder aan welk bedrag is gepland en besteed. Voor de nog niet ingezette middelen (€ 2,7 miljoen) is per ultimo 2022 een bestemmingsreserve gevormd. In de begroting 2023 hebben de colleges bestedingsplannen opgenomen, waarbij zij de

resterende middelen inzetten in het verlengde van in 2022 opgestarte activiteiten.

De oorzaak van de achterblijvende bestedingen in 2022 ligt deels in het feit dat er onvoldoende menskracht beschikbaar was om alle activiteiten volledig op te pakken; deels is er bewust voor gekozen om activiteiten te temporiseren om zo ook in 2023 extra aandacht aan de erkende problemen te kunnen besteden.

In de derde tussenrapportage die we in 2022 ook aan Berenschot hebben aangeleverd, hebben we de invoegstrook van mboRijnland als good practice opgenomen (zie hierna bij de verantwoording van thema 1: Soepele in- en doorstroom). De invoegstrook is ook als goed voorbeeld voor een effectieve inzet van NPO-middelen opgenomen in de rapportage aan de Tweede Kamer over de voortgang van het NPO.

In het kort zijn de volgende maatregelen opgenomen in de plannen.

Thema 1 - Soepele in- en doorstroom	Thema 2 – Welzijn studenten en sociale binding opleiding	Thema 3 – Ondersteuning en begeleiding bij stages	Thema 4 – Aanpak jeugdwerkloosheid
1. Meerdere instroommomenten 2. Generieke vakken op maat 3. Professionalisering docenten op coaching 4. Verbeteren communicatie van de in- en doorstroom- mogelijkheden 5. Extra aandacht vanuit OSC bij uitval	1. Studenten een rol geven als peercoach 2. Jeugd/jongerenwerk op locatie inzetten direct bij de colleges 3. Studiebegeleidingsklassen 4. Kleinere klassen om de binding te versterken en beter te begeleiden 5. Activiteiten met groepen studenten om onderlinge binding te versterken	1. Extra formatieruimte voor intensievere begeleiding bij stages 2. Professionalisering BPV Bureau 3. Gebruikmaken van stagebeurzen	1. Intensiveren op exit- gesprekken 2. Verbinden van student en werkplek
Begroot: € 2,7 miljoen (37,5%); Gepland 2022: € 2,7 miljoen; Besteed € 2,3 miljoen (52%)	Begroot: € 2,9 miljoen (40%); Gepland 2022: € 2,9 miljoen; Besteed € 1,4 miljoen (30%)	Begroot: € 1,1 miljoen (15%); Gepland 2022: € 1,1 miljoen; Besteed € 0,75 miljoen (16%)	Begroot: 0,5 miljoen (7,5%); Gepland 2022: 0,35 miljoen; Besteed € 0,1 miljoen (2%)

Ter afronding van de activiteiten in het kader van de corona-enveloppe in 2022 hebben we een video opgenomen waarin we de inzet van de middelen en de gerealiseerde effecten zichtbaar maken. In deze video worden twee perspectieven belicht: dat van de onderwijsorganisatie en dat van de studenten. Vanuit beide perspectieven laten we zien hoe we de extra NPO-middelen hebben ingezet.

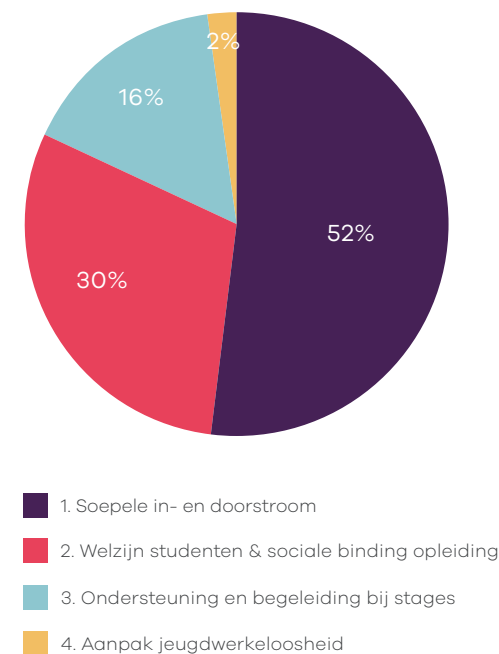
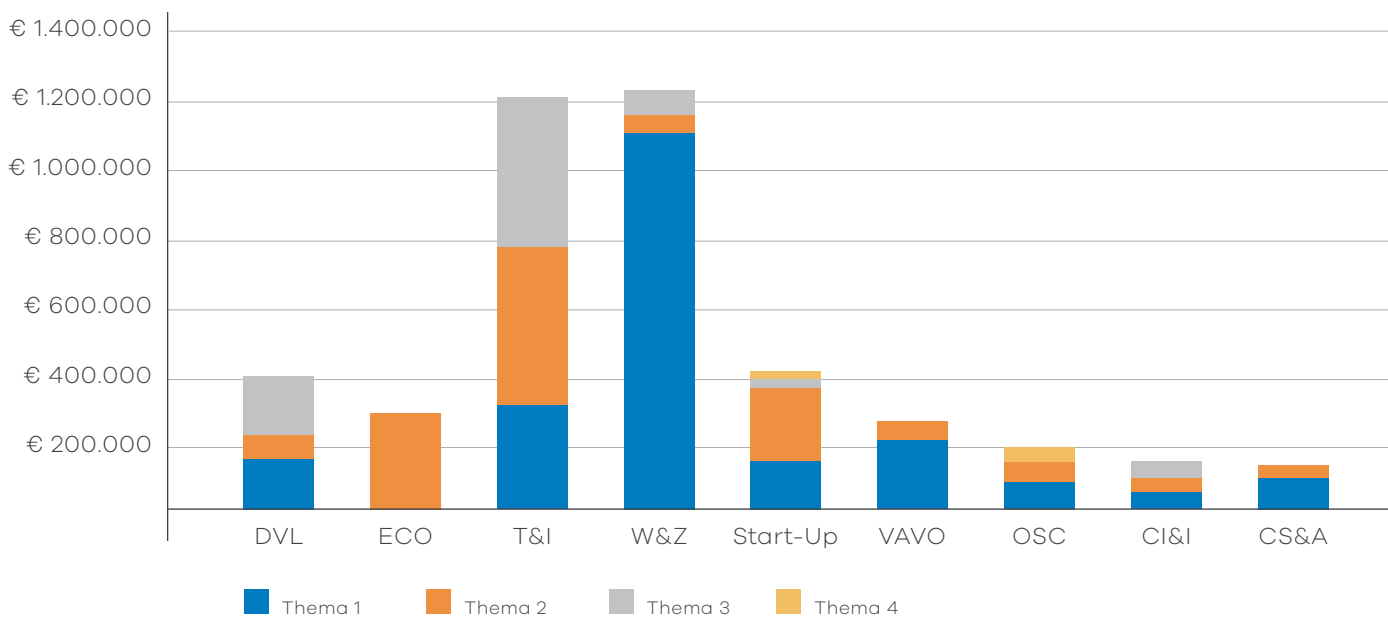
[Zie link NPO-video mboRijnland.](#)

In het overzicht hieronder hebben we de besteding per thema uitgesplitst naar de verschillende mbo-colleges.

15.4 Besteding corona-enveloppe 2022



Realisatie per college en thema





15.5 Realisatie 2022 per thema

15.5.1 Thema 1 – Soepele in- en doorstroom

In afwijking van de geplande besteding hebben we relatief meer middelen dan gepland ingezet op thema 1: Soepele in- en doorstroom. De reden hiervan is dat de achterstanden die studenten hadden opgelopen, meer aandacht vroegen en groter waren dan vooraf was ingeschat. Door bijvoorbeeld hele lesprogramma's te wijzigen en curricula te veranderen, hebben we in het verslagjaar veel meer maatwerk kunnen leveren..

Activiteiten

De volgende activiteiten hebben we ontplooid in het kader van thema 1 – Soepele in- en doorstroom:

- mboRijnland heeft extra ingezet op de professionalisering van de docenten op leer- en studieloopbaancoaching.
- Tussentijdse instroom hebben we mogelijk gemaakt door de invoegstrook vorm te geven (zie de uitwerking hierna).
- Door extra gesprekken te voeren met de instromers in de kennismakingsweek, hebben we de achterstanden en benodigde begeleiding in kaart gebracht.
- We hebben het onderwijs uitgebreid met extra lessen. Daardoor kregen instromers de gelegenheid om snel een passend niveau te ontwikkelen voor een goede voortgang van de studie.
- Elk student heeft één uur extra studieloopbaanbegeleiding gekregen.
- De studenten die vertraging hebben opgelopen, hebben extra ondersteuning ontvangen op zowel sociaal-emotioneel gebied als inhoudelijk op de studie. Op deze manier hebben we hen naar een diploma begeleid.

- We hebben docenten extra ondersteund door surveillanten en extra secretariële capaciteit in te zetten.
- Door onderwijsassistenten in te zetten, hebben we de studenten extra begeleiding kunnen bieden.
- Waar nodig hebben we individuele begeleiding aangeboden om achterstanden weg te werken en om uitval te voorkomen.
- Het Onderwijsservice Centrum (OSC) heeft extra ondersteuning ingezet om:
 - de studenten bij verzuim te bellen en extra aandacht te geven;
 - samen met de onderwijsteams klassenplannen op te stellen voor het aanbieden van de juiste ondersteuning, waarbij concrete afspraken zijn gemaakt met de studieloopbaanbegeleider;
 - de studenten die het nodig hebben begeleiding en ondersteuning te bieden vanuit het klassenplan of op grond van een individuele vraag;
 - de klassen te bespreken met de onderwijsteams; bij 75 procent van de klassen is dat minimaal één keer gebeurd.
- Speciaal voor vavo is gewerkt met Mr. Chadd, een online programma gericht op huiswerkbegeleiding en extra ondersteuning.

Succesverhaal: de invoegstrook

De invoegstrook maakt tussentijdse instroommomenten voor de studenten mogelijk. Deze invoegstrook zorgt ervoor dat studenten op het door hen gewenste moment kunnen instromen bij een opleiding en hierdoor actief aan het leerproces blijven deelnemen. We hebben het onderwijs uitgebreid met extra lessen. Daardoor kunnen de instromers sneller een passend niveau ontwikkelen om de studie goed te kunnen volgen. Ook hebben we individuele begeleiding aangeboden om achterstanden weg te werken ter voorkoming van uitval. Met deze invoegstrook bewerkstelligt

mboRijnland, dat studenten gemakkelijker kunnen wisselen van studie, zodra ze zich realiseren dat een andere studie hen beter past.

15.5.2 Thema 2 – Welzijn studenten en sociale binding opleiding

Het welzijn van studenten is door corona onder druk komen te staan. Uit onderzoek van de Universiteit Utrecht naar het welzijn onder mbo-studenten blijkt dat de studenten minder controle over het leven ervaren, vaker hyperactief zijn en fors meer sociale problemen hebben. Door corona en de daarbij horende beperkingen daalde de levenstevredenheid van de respondenten.

Uit een inventarisatie binnen mboRijnland bleek een behoefte aan extra begeleiding: meer gesprekken met de docent over hoe het gaat, extra begeleiding tijdens de stage en een luisterend oor. De problemen rond corona hebben in het verslagjaar geleid tot meer motivatieproblemen. Het was lastiger om een stage te vinden en te behouden, om aanwezig te zijn, om onderdeel te zijn van de maatschappij, om plezier te hebben in leren, om sociale vaardigheden toe te passen, om respect te betonen, eigenwaarde te ervaren, vertrouwen te hebben en om plannen en keuzes te maken. Veel studenten hebben hierbij ook aangegeven het contact te missen met hun medestudenten.

Thema 2 heeft als doel dat studenten zich veilig en 'thuis' voelen op school en in de basisgroep. Dat willen we bereiken door hun betrokkenheid te vergroten en door meer ruimte te bieden om verbinding met elkaar te maken, zowel tussen studenten onderling als tussen studenten en docenten.

Daarnaast is de doelstelling om de studenten op een voor hen passende manier te begeleiden en te ondersteunen in de gestelde hulpvraag en om de docenten en studieloopbaanbegeleiders te ondersteunen in de samenwerking om zo de studiesuccessen van de studenten te bevorderen.

Activiteiten

In het kader van thema 2 zijn in het verslagjaar de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Hbo-studenten zijn als tutors ingezet op locatie voor laagdrempelige ondersteuning middels peer-to-peer coaching. Deze studenten hebben een achtergrond in sociale studies of toegepaste psychologie.
- We hebben aan tweedejaarsstudenten het introductieprogramma in een aangepaste vorm aangeboden, waardoor zij opnieuw kennis hebben kunnen maken met elkaar en de opleiding.
- We hebben klassen verkleind om de binding tussen studenten te versterken en hen beter te kunnen begeleiden. Dit is succesvol: docenten hebben meer tijd voor de begeleiding.
- We organiseren regelmatig een integraal begeleidingsoverleg (IBO) waarin de medewerkers van het OSC en derdelijnsbegeleiders, RMC en eventueel politie en reclassering actuele zaken bespreken en kennis en ervaringen delen. Voor deze IBO's hebben we extra adviseurs ingezet om beter te kunnen monitoren wat uit deze overleggen komt.
- Er is extra personeel ingezet om de sociaal-emotionele ontwikkeling van de studenten beter te kunnen monitoren. Hierdoor kunnen we tijdig proactief interveniëren met de juiste hulp en begeleiding.

15.5.3 Thema 3 – Ondersteuning en begeleiding bij stages

Door corona heeft een grote groep studenten lang geen stage kunnen lopen. We hebben veel studenten in de zakelijke dienstverlening. Zij zouden stage lopen bij bedrijven die de deuren (tijdelijk) moesten sluiten en die niet konden overstappen op online dienstverlening. Denk aan haar- en schoonheidsverzorging, sport en bewegen, toerisme en recreatie en particuliere beveiliging. Dit is voor veel studenten van invloed geweest op de voortgang van de opleiding. Ook de ontwikkeling van sociale en praktische vaardigheden kan hierdoor achterblijven.

Daarnaast zetten leerbedrijven studenten vaker in als werknemer dan als stagiaires. De reden daarvan kan zijn personeelsgebrek of de druk op sommige sectoren. Hierdoor hebben praktijkopleiders minder tijd voor het praktijkgericht opleiden in de beroepspraktijkvorming (BPV). Uitvoerende handjes worden dan belangrijker dan lerende studenten.

Activiteiten

Voor thema 3 heeft dit geleid tot de volgende activiteiten in 2022:

- Met alternatieve stagevormen is er maatwerk aangeboden om stagedoelen te realiseren. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van hybride vormen van stages.
- In samenwerking met de leerbedrijven is de focus deels verlegd naar alternatieve BPV-plaatsen.
- In sommige gevallen hebben we ervoor gekozen om BPV-uren te verplaatsen naar het tweede studiejaar.

15.5.4 Thema 4 – Aanpak jeugdwerkloosheid

Drie grote problemen leiden ertoe dat een specifieke groep studenten een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ervaart:

- Zij beheersen het Nederlands (nog) niet op het juiste niveau.
- Zij zijn onbekend met de Nederlandse cultuur.
- Zij missen andere werknemersvaardigheden.

Focus

In het verslagjaar hebben we de jeugdwerkloosheid verder aangepakt door:

- Intensiever in te zetten op de exitgesprekken als aanvulling op het plan jeugdwerkloosheid. Tijdens deze gesprekken besteden we met de student aandacht aan wat hij of zij na de studie gaat doen en of we als school nog iets kunnen betekenen bij het zoeken naar werk of een vervolgstudie;
- Student en werkplek te verbinden door de student te begeleiden naar een vast contract.

15.6 Gegevensset NPO 2022 ministerie OCW

In aanvulling op bovenstaande inhoudelijke verantwoording volgt hieronder een overzicht van de door het ministerie van OCW gevraagde gegevens omwille van de vergelijkbaarheid van de bestedingen tot en met 2022 binnen het mbo.

mboRijnland NPO 2021 t/m 2024 (bedragen x € 1.000)	Ontvangen 2021	Ontvangen 2022	Besteed 2021	Besteed 2022	Te besteden 2023 en 2024
Bekostiging:					
Corona-enveloppe	€ 1.754	€ 5.522	€ 0	€ 4.532	€ 2.744
Compensatie verlagen cursusgeld	€ 476	€ 1.018	€ 476	€ 1.018	€ 1.018
Subsidies:					
Regeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's	€ 1.091	€ 0	€ 487	€ 0	€ 0
Regeling extra hulp voor de klas	€ 1.664	€ 0	€ 710	€ 954	€ 0

mboRijnland NPO bestedingen per thema (corona-envelop)	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal
Soepele in- en doorstroom	€ 0	€ 2.700.000	€ 2.284.636	€ 415.364	€ 0	€ 2.700.000
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	€ 0	€ 2.900.00	€ 1.406.487	€ 1.493.513	€ 0	€ 2.900.00
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 0	€ 1.100.000	€ 758.290	€ 341.710	€ 0	€ 1.100.000
Jeugdwerkloosheid	€ 0	€ 350.00	€ 83.000	€ 267.000	€ 0	€ 350.00
Overig (buiten thema's)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Nog te bestemmen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 7.050.000	€ 4.532.413	€ 2.517.587	€ 0	€ 7.050.000

De na 2022 te besteden bedragen worden gepland in de periode januari tot en met juli 2023.

Bijlage: Exameninstrumenten 2021-2022

MBO College	Studierichting	Crebo	Opleiding	Route 1	Route 2	Route 3
College MLO	Laboratoriumtechniek	25046	Chemisch-fysisch analist	x	x	
College MLO	Laboratoriumtechniek	25045	Biologisch medisch analist	x	x	
College MLO	Laboratoriumtechniek	25044	Allround laborant	x		
College MLO	Laboratoriumtechniek	23030	Analisten	x		
MBO College Dienstverlening	Bakkerij	25614	Boulangier	x		
MBO College Dienstverlening	Bakkerij	25183	Patissier	x		
MBO College Dienstverlening	Bakkerij	25174	Zelfstandig werkend bakker	x		
MBO College Dienstverlening	Bakkerij	25173	Uitvoerend bakker	x		
MBO College Dienstverlening	Bakkerij	25172	Leidinggevende bakkerij	x		
MBO College Dienstverlening	Facilitair	25609	Allround medewerker facilitaire dienstverlening	x		
MBO College Dienstverlening	Facilitair	25608	Facilitair leidinggevende	x		
MBO College Dienstverlening	Facilitair	25175	Facilitair leidinggevende	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	90303	Manager/ondernemer horeca	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25185	Meewerkend horeca ondernemer	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25184	Manager/ondernemer horeca	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25182	Zelfstandig werkend kok	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25181	Leidinggevende keuken	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25180	Kok	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25171	Zelfstandig werkend gastheer/-vrouw	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25170	Leidinggevende bediening	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	25168	Gastheer/-vrouw	x		
MBO College Dienstverlening	Horeca	23084	Fastservice	x		



MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25645	Salonmanager heer	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25644	Salonmanager dame	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25643	Haarstylist heer	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25642	Haarstylist dame	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25641	Kapper	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25404	Schoonheidsspecialist	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25403	Allround Schoonheidsspecialist	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25401	Salonmanager	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25400	Kapper	x		
MBO College Dienstverlening	Kappers & Schoonheidsverzorging	25399	Allround Kapper	x		
MBO College Dienstverlening	Sport & Bewegen	25415	Sport- en bewegingsleider	x		
MBO College Dienstverlening	Sport & Bewegen	25414	Coördinator sportinstructie, training en coaching	x		
MBO College Dienstverlening	Sport & Bewegen	25413	Coördinator sport, bewegen en gezondheid	x		
MBO College Dienstverlening	Sport & Bewegen	25412	Coördinator sport- en bewegingsagogie	x		
MBO College Dienstverlening	Sport & Bewegen	25411	Coördinator buurt, onderwijs en sport	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25649	Zelfstandig medewerker travel en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25648	Zelfstandig medewerker leisure en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25647	Leidinggevende travel en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25646	Leidinggevende leisure en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25354	Zelfstandig medewerker travel en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25353	Zelfstandig medewerker leisure en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25352	Leidinggevende travel en hospitality	x		
MBO College Dienstverlening	Toerisme & Recreatie	25351	Leidinggevende leisure en hospitality	x		

MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25691	Beveiligers 3	x		
MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25690	Beveiligers 2	x		
MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25409	Handhaver toezicht en veiligheid	x		
MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25408	Coördinator beveiliging	x	x	
MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25407	Beveiligers	x		
MBO College Dienstverlening	Veiligheid	25160	Leidinggevende team/afdeling/project	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25146	Medewerker human resource management (HRM)	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25139	Financieel administratief medewerker	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25138	Bedrijfsadministrateur	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25133	Assistent-manager internationale handel	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25145	Juridisch-administratief dienstverlener	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25574	Management assistant	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	25573	Office assistant	x		
MBO College Economie	Legal & Finance	26019	Business support	x		
MBO College Economie	Logistiek & Transport	25549	Chauffeur wegvervoer	x		
MBO College Economie	Logistiek & Transport	25379	Manager Transport en Logistiek	x		
MBO College Economie	Logistiek & Transport	25372	Logistiek teamleider	x		
MBO College Economie	Logistiek & Transport	25371	Logistiek medewerker	x		
MBO College Economie	Marketing & Sales	25148	Medewerker marketing en communicatie	x		
MBO College Economie	Marketing & Sales	25147	Medewerker evenementenorganisatie	x		
MBO College Economie	Marketing & Sales	25134	Commercieel medewerker	x		
MBO College Economie	Marketing & Sales	25132	(Junior) accountmanager	x		
MBO College Economie	Marketing & Sales	23064	Commercie	x		

MBO College Economie	Marketing & Sales	26026	E-commerce manager	x		
MBO College Economie	Retail	25167	Verkoper	x		
MBO College Economie	Retail	25165	Vakman-ondernemer	x		
MBO College Economie	Retail	25162	Manager retail	x		
MBO College Economie	Retail	25155	Verkoopspecialist	x		
MBO College Start-Up	Entree	25499	Medewerker facilitaire dienstverlening	x		
MBO College Start-Up	Entree	25257	Assistent verkoop/retail	x		
MBO College Start-Up	Entree	25255	Assistent mobiliteitsbranche	x		
MBO College Start-Up	Entree	25254	Assistent logistiek	x		
MBO College Start-Up	Entree	25253	Assistent installatie- en constructietechniek	x		
MBO College Start-Up	Entree	25252	Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie	x		
MBO College Start-Up	Entree	25251	Assistent dienstverlening en zorg	x		
MBO College Start-Up	Entree	25250	Assistent bouwen, wonen en onderhoud	x		
MBO College Start-Up	Servicemedewerker	26007	Servicemedewerker	x		
MBO College Start-Up	Servicemedewerker	25500	Medewerker sport en recreatie	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25670	Technisch specialist voertuigen en mobiele werktuigen	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25669	Allround technicus voertuigen en mobiele werktuigen	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25668	Basis technicus voertuigen en mobiele werktuigen	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25249	Technisch Specialist Personenautos	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25244	Eerste Autotechnicus	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25242	Autotechnicus	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25229	Eerste Autospuiter	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25228	Autospuiter	x		

MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25226	Eerste Autoschadehersteller	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25225	Autoschadehersteller	x		
MBO College Techniek & ICT	Autotechniek & Autoschade	25222	Carrosseriebouwer	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25128	Timmerman	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25119	Uitvoerder bouw/infra	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25118	Allround timmerman	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25105	Middenkaderfunctionaris Infra	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25104	Middenkaderfunctionaris Bouw	x		
MBO College Techniek & ICT	Bouw, Infra & Onderhoud	25023	Allround vakkracht onderhoud- en klussenbedrijf	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25633	Mediavormgever	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25606	Expert IT systems and devices	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25605	Allround medewerker IT systems and devices	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25604	Software developer	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25201	Mediavormgever	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25192	Medewerker ICT	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25191	Medewerker beheer ICT	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25190	Netwerk- en mediabeheerder	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25189	ICT-beheerder	x		
MBO College Techniek & ICT	ICT	25187	Applicatie- en mediaontwikkelaar	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25563	Monteur koude- en klimaatsystemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25561	Eerste monteur koude- en klimaatsystemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25559	Airco/warmtepompmonteur	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25350	Monteur werktuigkundige installaties	x		

MBO College Techniek & ICT	Techniek	25349	Eerste Monteur woning	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25348	Eerste Monteur utiliteit	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25344	Technicus mechatronica systemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25343	Technicus elektrotechnische systemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25342	Monteur mechatronica	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25341	Monteur elektrotechnische systemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25340	Eerste monteur mechatronica	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25339	Eerste monteur elektrotechnische systemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25333	Monteur elektrotechnische installaties	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25332	Eerste monteur elektrotechnische installaties woning en utiliteit	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25307	Eerste monteur service en onderhoud werktuigkundige installaties	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25302	Verspaner	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25298	Allround verspaner	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25297	Technicus engineering	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25293	Plaatwerker	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25291	Constructiewerker	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25289	Allround plaatwerker	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25282	Monteur koude- en klimaatsystemen	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25263	Technicus elektrotechnische installaties woning en utiliteit	x		
MBO College Techniek & ICT	Techniek	25161	Technisch Leidinggevende	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25699	Tandartsassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25695	Doktersassistent	x		

MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25650	Apothekersassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25629	Medewerker steriele medische hulpmiddelen	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25490	Tandartsassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25473	Doktersassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25471	Apothekersassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Assisterende in de Zorg	25053	Medewerker steriele medische hulpmiddelen	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Helpende	25498	Helpende Zorg en Welzijn	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Maatschappelijke Zorg	25478	Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Maatschappelijke Zorg	25477	Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Maatschappelijke Zorg	25476	Begeleider specifieke doelgroepen	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Maatschappelijke Zorg	25475	Begeleider gehandicaptenzorg	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Maatschappelijke Zorg	25474	Agogisch medewerker GGZ	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25698	Onderwijsassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25697	Gespecialiseerd pedagogisch medewerker	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25696	Pedagogisch medewerker kinderopvang	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25603	Pedagogisch medewerker kinderopvang	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25485	Onderwijsassistent	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Onderwijs & Kinderopvang	25484	Gespecialiseerd pedagogisch medewerker	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Sociaal Werker	25615	Sociaal werker	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Sociaal Werker	25489	Sociaal-maatschappelijk dienstverlener	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Verpleegkunde& Verzorgende	25656	Verzorgende IG	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Verpleegkunde& Verzorgende	25655	Mbo-Verpleegkundige	x		
MBO College Welzijn en Zorg	Verpleegkunde& Verzorgende	25491	Verzorgende IG	x		

16. Contactgegevens

ALPHEN AAN DEN RIJN

Ambonstraat 1
2405 EN Alphen aan den Rijn

Entree
Legal & Finance
Logistiek & Transport
Marketing & Sales
Maatschappelijke Zorg
Onderwijs & Kinderopvang
Retail
Servicemedewerker
Veiligheid
Verpleegkunde & Verzorgende

GOUDA

Groen van Prinsterersingel 52
2805 TE Gouda

Autotechniek & Autoschade
Bakkerij
Beroepshavo
Bouw, Infra & Onderhoud
Entree
Horeca
ICT
Kappers & Schoonheidsverzorging
Legal & Finance
Maatschappelijke Zorg
Next College
Onderwijs & Kinderopvang
Servicemedewerker
Sociaal Werk
Sport & Bewegen
Techniek
Veiligheid
Verpleegkunde & Verzorgende

LEIDEN

Bètaplein 18
2321 KS Leiden

Autotechniek & Autoschade
Bakkerij
Beroepshavo
Bouw, Infra & Onderhoud
Entree
Horeca
ICT
Legal & Finance
Marketing & Sales
Onderwijs & Kinderopvang
Servicemedewerker
Techniek

LEIDEN

Breestraat 46-48
2311 CS Leiden

Assisterende in de Zorg
Maatschappelijke Zorg
Sociaal Werk
Verpleegkunde & Verzorgende

LEIDEN

Gitstraat 2
2332 RB Leiden

Bouw, Infra & Onderhoud

LEIDEN

Storm Buysingstraat 18c
2332 VW Leiden

Facilitair
Horeca
Kappers & Schoonheidsverzorging
Next College
Sport & Bewegen
Toerisme & Recreatie
Veiligheid

LEIDEN

Zernikedreef 11 (gebouw Hogeschool
Leiden)
2333 CK Leiden

Laboratoriumtechniek

LEIDSCHENDAM - VOORBURG

Fluitpolderplein 7
2262 ED Leidschendam-Voorburg

Entree
Legal & Finance
Marketing & Sales
Retail
Servicemedewerker

WADDINXVEEN

Kanaaldijk 11
2741 PA Waddinxveen

Bouw, Infra & Onderhoud

WOERDEN

Polanerbaan 15
3447 GN Woerden

Entree
Legal & Finance
Maatschappelijke Zorg
Marketing & Sales

Next College
Onderwijs & Kinderopvang
Servicemedewerker
Verpleegkunde & Verzorgende

ZOETERMEER

Van Doornenplantsoen 11
2722 ZA Zoetermeer

Entree
Legal & Finance
Maatschappelijke Zorg
Marketing & Sales
Next College
Onderwijs & Kinderopvang
Servicemedewerker
Verpleegkunde & Verzorgende

ZOETERMEER

AYERS ROCK
Buytenparklaan 14
2717 AX Zoetermeer

Sport & Bewegen

BESTUUR EN CENTRUM VOOR STRATEGIE & ADVIES

Bètaplein 18
2321 KS Leiden

CENTRUM VOOR SERVICE & SUPPORT EN CENTRUM VOOR INNOVATIE & INFORMATIE

Groen van Prinsterersingel 52
2805 TE Gouda

Stichting mboRijnland

Statutaire zetel: Leiden
KvK-nummer: 41159510





