

Jaarverslag mboRijnland 2020



mbo**rijn**//land

Voorwoord

De uitbraak van het Coronavirus eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. Vanaf 16 maart 2020 kregen onze studenten online onderwijs en begeleiding en werkten alle medewerkers vanuit huis. Met ingang van het nieuwe studiejaar in augustus 2020 was het weer mogelijk om praktijkonderwijs op school te geven en waren ook sommige lessen en begeleiding weer mogelijk op locatie. Het merendeel van de lessen, begeleiding en alle ondersteuning heeft in 2020 echter online plaatsgevonden.

Onze organisatie is gezond, maar de impact van Covid op de instelling is groot, zowel voor de studenten, ouders als medewerkers. We volgen het beleid en advies van overheid en overige nationale instellingen. Uitgangspunt hierbij is dat we onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voortzetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers en studenten in gevaar te brengen.

In 2020 hebben we hard gewerkt aan het creëren van toekomstbestendig mbo-onderwijs. De studenten, maar ook de bedrijven en organisaties in de verschillende regio's zijn hierbij gebaat. Samen met onze regionale partners werken we aan vernieuwend onderwijs en een leven

lang ontwikkelen. Het onderwijs wordt gemaakt in co-creatie met het bedrijfsleven, met als doel te leren van elkaars expertise en op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen in het huidige werkveld. Zo versterken we samen ons lerend regionaal netwerk. Leeromgevingen zijn niet langer gebonden aan school en leerdoelen worden steeds vaker in een hybride leeromgeving bereikt. Samen wordt er nóg meer bereikt dan alleen. Door dit jaarverslag heen hebben we mooie voorbeelden van dergelijke samenwerkingen opgenomen.

Ook werken we aan het mogelijk maken van gepersonaliseerd onderwijs door flexibilisering en modularisering. Studenten kunnen

hierdoor steeds meer keuzes maken binnen hun eigen leertraject.

Blended Education – een combinatie van fysieke lessen en e-learning – is het afgelopen jaar in hoog tempo ontwikkeld en niet meer weg te denken uit het huidige onderwijs. Mbo-docenten ondergaan zelf ook een transitie. In hoog tempo ontwikkelen zij hun rol van leercoach, zodat zij studenten nog beter kunnen begeleiden tijdens het gepersonaliseerde leertraject.

We leiden niet alleen een nieuwe generatie beroepsbeoefenaars op, maar leren hen ook de future skills die nodig zijn in een steeds veranderende wereld en de maatschappelijke

vraagstukken die daarbij aan de orde zijn. Met ons onderwijs leggen we de basis voor een inclusieve en duurzame samenleving, waarin iedereen meetelt en van waarde is en iedereen de kans krijgt om zijn talenten te ontwikkelen.

Otto Jelsma, Ricardo Winter en Oege de Jong

College van Bestuur

Inhoud

1. Missie

pagina 5

2. Onze strategie

pagina 9

3. Student in beeld

pagina 18

4. Medewerker in beeld

pagina 28

5. Verslag Raad van Toezicht

pagina 38

6. Verslag onder- nemingsraad

pagina 44

7. Verslag Studentenraad

pagina 46

8. Financieel verslag

pagina 48

9. Continuïteits- en risico- paragraaf

pagina 54

10. Jaarrekening

pagina 61

11. Overige gegevens

pagina 86

12. Activiteiten MBO Colleges

pagina 90

13. Kwaliteitsagenda mboRijnland 2019-2022

pagina 114

14. Kwaliteits- agenda MBO Colleges

pagina 123

15. Contact- gegevens

pagina 178



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 en van waarde is en de kans krijgt om zijn 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 een meer duurzame omgang met onze planeet.

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 bereikt worden. 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 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. Wij weten hoe we het werk het beste kunnen uitvoeren. Daar geven we dan ook ruimte voor. Ook zorgen we dat ze zich gesteund weten door hun collega's en leidinggevenden. 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 sociale cohesie in de samenleving. Ook zorgen we dat ons

onderwijs aansluit bij het jeugdbeleid in de regio en de regionale onderwijsagenda.

Die samenwerking geven we graag een formeel karakter, zodat wij en onze partners weten wat we van elkaar kunnen verwachten. Een mooi voorbeeld is de manier waarop we met de Hogeschool Leiden de samenwerking voor laboratoriumopleidingen intensiveren.

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





1.4 Juridische structuur

Stichting mboRijnland wordt bestuurd door een statutair bestuur, aangeduid als College van Bestuur, dat tevens het College van Bestuur c.q. bevoegd gezag vormt van mboRijnland als bedoeld in de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Stichting mboRijnland kent verder een Raad van Toezicht, die toezicht houdt op de wijze waarop het College van Bestuur van Stichting mboRijnland de stichting en de door de stichting in stand gehouden onderwijsinstelling aanstuurt. 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 heeft één B.V. genaamd mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V. Deze B.V. kan worden gebruikt voor ons contractonderwijs, bijvoorbeeld in verband met de scheiding van publieke en private activiteiten.

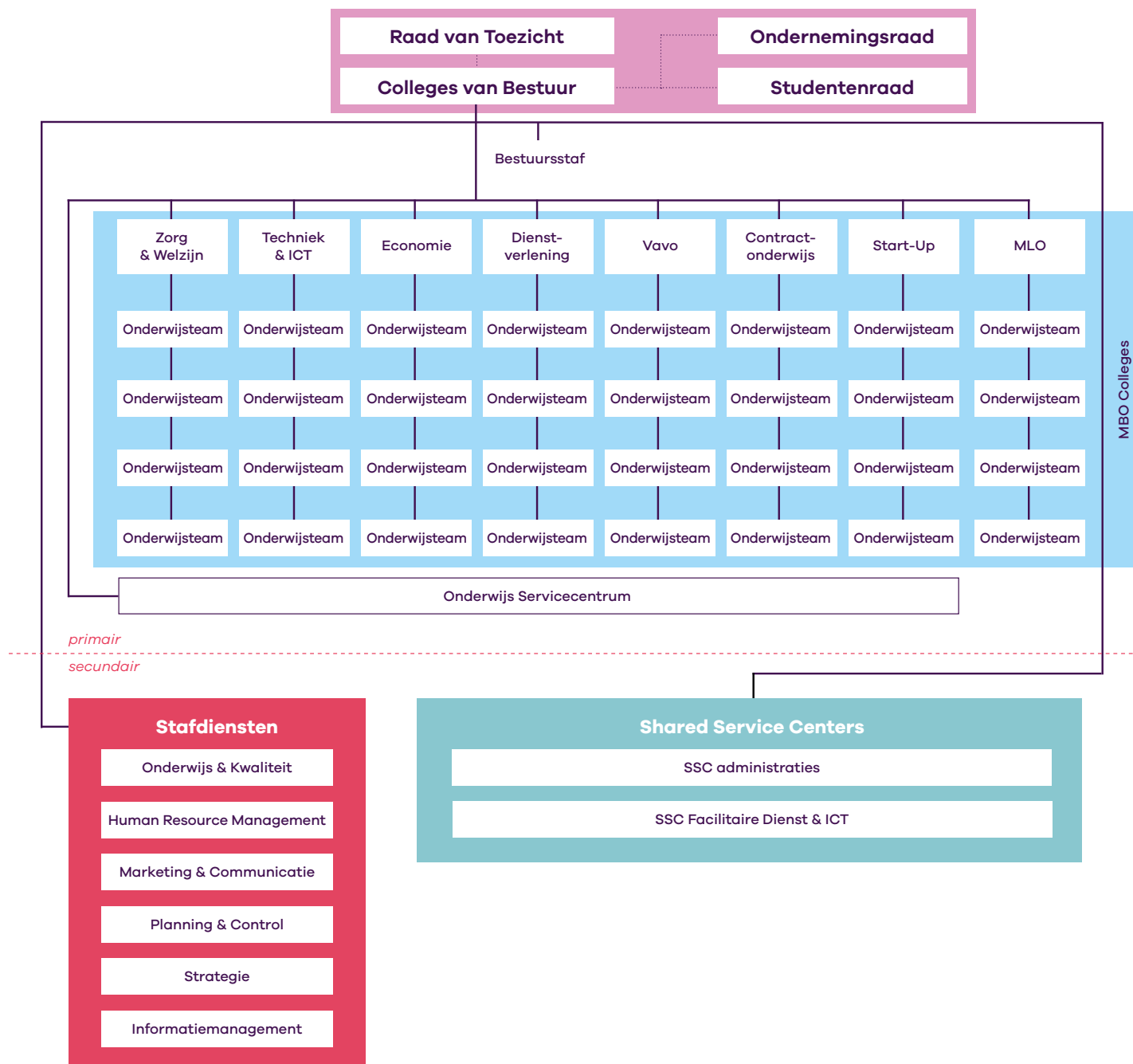
Verder is mboRijnland penvoerder van de Stichting CIV Smart Technology. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door mboRijnland.

Het College van Bestuur van mboRijnland oefent de formele bevoegdheden uit van het bestuur.

1.5 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. Zowel het College van Bestuur als de directies van de MBO Colleges krijgen ondersteuning van de ondersteunende diensten en twee Shared Service Centers.

Afgelopen jaar hebben we het MBO College Gezondheidszorg en MBO College Welzijn samengevoegd tot het MBO College Zorg & Welzijn. Hiermee sluiten we beter aan bij de ontwikkelingen in het werkveld.



1.6 Huisvesting

We zorgen ervoor dat onze gebouwen voortdurend geschikt blijven voor eigentijds onderwijs. Waar studenten en medewerkers zich prettig voelen, goed kunnen leren en plezierig kunnen samenwerken. In dit verband hebben we gewerkt aan een model waarmee we goede afwegingen kunnen maken voor het onderhoud, ontwikkeling en kosten van ons vastgoed. Dit model gaan we in 2021 vervolmaken.

In 2020 hebben we op het gebied van huisvesting verschillende werkzaamheden verricht. Ze waren allemaal gericht op het mogelijk maken van hybride onderwijs, gepersonaliseerd leren en een leven lang ontwikkelen. Uiteraard werkten we daarbij samen met onze partners in het lerend regionaal netwerk.

Leiden

- De begane grond in ons gebouw Lammenschans in Leiden gaan we in 2021 gebruiken voor het contractonderwijs. Ook komt er een knooppunt voor het leven lang ontwikkelen, Llokaal genaamd. Hier kunnen werkzoekenden, medewerkers, werkenden en instellingen komen voor onder andere loopbaanadvies, testen, cursussen en begeleiding.
- In Leiden bouwt de gemeente een topsporthal. Dit wordt ook de inspirerende plek waar we de opleidingen Sport en Bewegen gaan geven. De Topsporthal biedt mooie mogelijkheden voor samenwerking op het vlak van hybride onderwijs.
- We hebben plannen gemaakt voor het uitbreiden van het praktijklokaal voor de opleiding Doktersassistent en verplaatsing van het praktijklokaal verpleging en verzorging. Deze aanpassingen zijn nodig in verband met de verwachte groei van het aantal studenten zorg en welzijn. In 2021 nemen we een besluit over de gedane voorstellen.

LEES MEER HOE

Studenten Sport en Bewegen les gaan krijgen in hypermodern sportcentrum in Leiden

Gouda

- We hebben een begin gemaakt met het opstellen van een Strategisch Huisvestingsplan voor de vestiging aan de Groen van Prinsterersingel. In 2021 bepalen we het financieel en ruimtelijk kader en de verdere planvorming.
- In onze vestiging aan de Groen van Prinsterersingel in Gouda hebben we het kapperslokaal in de A-vleugel verbouwd en heringericht tot een eigentijds praktijklokaal.
- We hebben een studie gedaan naar de haalbaarheid van een praktijkgebied voor de opleidingen Techniek en ICT in de D-vleugel van de vestiging aan de Groen van Prinsterersingel. Begin 2021 nemen we hier een besluit over.
- We hebben de inventaris van de locatie Groen van Prinsterersingel grotendeels vervangen. Daardoor is nagenoeg al het meubilair vernieuwd.

Leidschendam

- Op dit moment bevindt onze vestiging zich in een gebouw waar ook de bibliotheek is gevestigd en het 's Gravendreef College van de Spinoza Onderwijsgroep. Mogelijk vertrekt de bibliotheek uit het pand. Samen met het 's Gravendreef College hebben onderzocht hoe we het pand daarna kunnen inrichten en de mogelijk vrijkomende ruimte kunnen gebruiken.

Zoetermeer

- Aan de Warande in het stadshart van Zoetermeer hebben we voormalige winkelpanden verbouwd en in gebruik genomen als leerplekken voor het onderwijs. De MBO Colleges Economie, Start-Up en Welzijn & Zorg hebben er een plek voor American Diner ontwikkeld, een giftstore en een kinderplaza, waar studenten activiteiten en voorleesmiddagen voor kinderen organiseren.
- We ontwikkelen met diverse vmbo-scholen doorlopende leerlijnen. In Zoetermeer gebeurt dat onder andere met de Stichting Unicoz Onderwijsgroep. Om deze doorlopende leerlijn te faciliteren hebben we deze stichting drie onderwijslokalen aangeboden in onze vestiging aan het Van Doornenplantsoen.

LEES MEER OVER

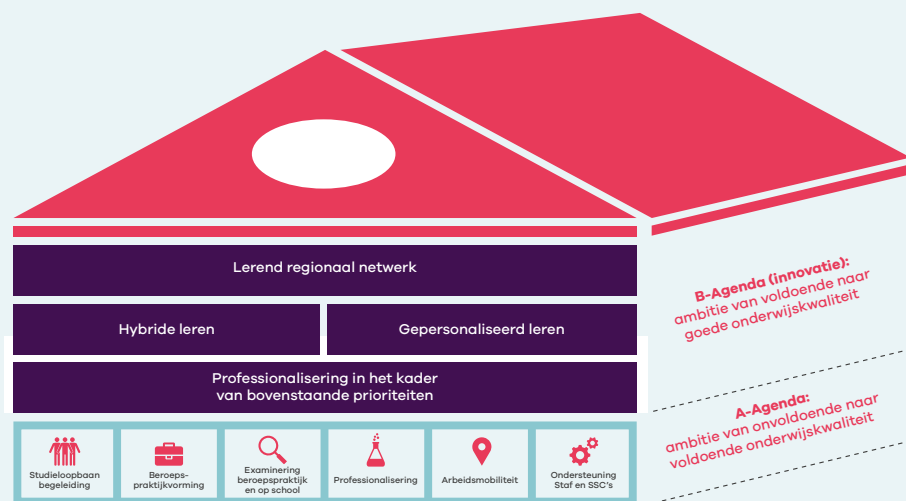
Onze Giftstore aan De Warande in Zoetermeer. Die winkel wordt geheel gedraaid door studenten.



2. Onze strategie

2.1 Kwaliteit onderwijs omhoog

Sinds 2017 hebben we gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van ons onderwijs. We hebben hiervoor een strategie ontwikkeld met zes prioriteiten. De ambitie 'alle opleidingen voldoen aan de minimale eisen die de inspectie stelt' heeft ook in 2020 aandacht gevraagd. Daarnaast hebben we gewerkt aan de kwaliteitsagenda. Die is gericht op innovatie van het onderwijs en een duurzame kwaliteitsverbetering in het onderwijs. Een aantal initiatieven uit de kwaliteitsagenda draagt naar verwachting ook bij aan het op orde krijgen van de basiskwaliteit.



Onderzoeken inspectie

In het najaar van 2017 is afgesproken dat mboRijnland twee jaar de tijd kreeg om de kwaliteit van de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te verbeteren. De inspectie heeft de kwaliteit in de periode oktober – december 2020 opnieuw beoordeeld met een voor mboRijnland positief resultaat: een Voldoende voor het aandachtsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voor het bestuur. Bij de herstelonderzoeken bij de MBO Colleges Economie en Techniek & ICT hebben 5 van de 7 onderzochte opleidingen een voldoende gehaald op de onderzochte standaarden. Dit betekent dat de effecten van de verbeteraanpak van de lessen ook voor studenten zichtbaar en

merkbaar zijn. Ook de opleidingen van Start-Up en vavo die ter extra verificatie zijn onderzocht hebben een goed werkend kwaliteitszorgsysteem.

Op basis hiervan constateert de inspectie dat het bestuur krachtig stuurt op de verbetering van het onderwijs en de onderwijsresultaten. Het laat zich daarbij leiden door een duidelijke visie op onderwijs. De effecten hiervan zijn zichtbaar in de kwaliteit van de lessen. Bovendien verlaten in vergelijking met vorige jaren minder studenten mboRijnland zonder diploma. Management en bestuur hebben zicht op de kwaliteit van de opleidingen: zij weten waar het goed gaat en waar het nog beter moet. Verder worden de onderwijsteams goed ondersteund en krijgen ze ook een spiegel voorgehouden. Door de algehele verbetering van de onderwijskwaliteit zijn de verschillen tussen de onderwijsteams kleiner geworden. Het is duidelijk zichtbaar dat de meeste opleidingen er werkelijk naar streven dat de basis op orde is.

Uit het inspectieonderzoek blijkt ook dat er bij mboRijnland een open kwaliteitscultuur heerst waarin iedereen weet welke kwaliteit gewenst is. Dat mboRijnland resultaatgericht werkt, komt in belangrijke mate omdat onderwijsteams en stafdiensten er in gezamenlijkheid hun schouders onder zetten.

Volgens de inspectie krijgen de onderwijsteams binnen de kaders voldoende ruimte voor eigen invulling. Doordat zij studenten direct betrekken bij alle aanpassingen komen zij tot een succesvolle verbetering van de kwaliteitscultuur. Het bestuur en management stimuleren ook dat teams van elkaar leren. Tijdens managementbijeenkomsten en onderwijsconferenties bespreken medewerkers welke interventies wel en niet hebben gewerkt. Om de grip op de kwaliteit verder te vergroten worden de verantwoordingsgesprekken scherper gevoerd. Wat nog steeds beter moet zijn de onderwijsresultaten. Dat vindt de inspectie en dat vindt het bestuur ook. mboRijnland heeft nog teveel opleidingen waar teveel studenten stoppen met hun opleiding. De betrokken teams moeten daar nog krachtiger op sturen en passende interventies kiezen.

2.2 Studieloopbaanbegeleiding

In 2020 hebben we de studieloopbaanbegeleiding van studenten verder verbeterd. Een goede begeleiding van studenten draagt bij aan het studiesucces van studenten. Bij mboRijnland is studieloopbaanbegeleiding integrale begeleiding. Het gaat hierbij zowel om begeleiding op het gebied van studieloopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast geeft ons Onderwijs Servicecentrum tweedelijns en derdelijns begeleiding.

Corona

In maart 2020 werden we geconfronteerd met de gevolgen van het Coronavirus. De studieloopbaanbegeleiders en adviseurs van het Onderwijs Servicecentrum moesten vooral online contact houden met onze studenten. Dat vroeg om een andere manier van werken. Het is voor onze studenten best moeilijk om overwegend online verbonden te blijven met de school. We constateren ook dat studenten het soms moeilijk vinden om online een goed gesprek te voeren over lastige onderwerpen. Mede dankzij centrale regie en ondersteuning op het gebied van online-softwarepakketten, hebben onze begeleiders de online begeleiding op een veilige en toegankelijke wijze kunnen oppakken. Verder zijn de onderwijsteams nog zorgvuldiger omgegaan met het beoordelen van de studievoortgang in het eerste jaar en het geven van een bindend studieadvies. Ze hebben meer aandacht besteed aan de persoonlijke omstandigheden van studenten. Voor studenten in een kwetsbare positie hebben we per locatie opvangklassen georganiseerd.

Visie op integrale begeleiding

De studieloopbaanbegeleiders en adviseurs van het Onderwijs Servicecentrum hebben een toekomstgerichte visie op begeleiden

ontwikkeld. Hierin hebben we oog voor de verschillen tussen de studenten. We gaan uit van het principe van gelijke kansen en gelijke behandeling. In onze begeleiding richten we ons op datgene wat de student nodig heeft om de opleiding met succes af te ronden. Hierbij ondersteunen we de student om in toenemende mate eigenaar te worden van zijn eigen (leer)loopbaan en leer- en ontwikkelproces. Bij voorkeur betrekken we hier de ouders van studenten bij. Dit heeft namelijk een positief effect op de motivatie, aanwezigheid en het studiesucces van studenten.

Professionalisering

We hebben een profiel opgesteld voor de studieloopbaanbegeleider. Daarop inspelend is de mboRijnland academie in het najaar gestart met een basistraining Studieloopbaanbegeleiding voor nieuwe docenten. De deelnemers maken daarin kennis met de rol en taken van de studieloopbaanbegeleider, de vijf loopbaancompetenties, effectieve gespreksvoering, coaching en begeleidingsstijlen.

LEES MEER
**Over onze
begeleiding van
studenten**

De mboRijnland Academie is als pilot ook gestart met de vervolstraining '5 moments of learning need'. In deze training wordt gewerkt met het uitgangspunt dat er vijf specifieke situaties zijn waarin een persoon behoefte heeft aan leren. Deze manier van denken levert ons nieuwe inzichten op het gebied van professionalisering.

Handelingsgericht Werken (HGW)

Om de kwaliteit van de begeleiding te verbeteren, hebben we verder de methodiek van het Handelingsgericht werken omarmd. De onderwijsteams en studieloopbaanbegeleiders gaan er in 2021 mee werken. De methode heeft een positieve focus. We kijken naar de mogelijkheden van studenten in plaats van onmogelijkheden. En we gaan in op de onderwijsbehoeften van studenten in plaats van op hun tekortkomingen.

2.3 Beroepspraktijkvorming

Beroepspraktijkvorming onder druk

De coronapandemie zorgde ervoor dat veel studenten hun stage niet konden starten of afronden. Dat was vooral het geval bij stageplaatsen in de horeca en contactberoepen. Via de procesgroep beroepspraktijkvorming van mboRijnland en de dienst Onderwijs & Kwaliteit hebben we in voortdurende afstemming met het werkveld en de SBB regie gehouden op het vinden van passende oplossingen. Inmiddels hebben ruim 400 Bedrijven een toegangscode voor ons bedrijvenportaal en kunnen zo de begeleiding van de student

digitaal vastleggen. Hiermee hebben we de communicatie tussen student, bedrijf en school verbeterd. De tweede lockdown maakt het onzeker of alle studenten de mogelijkheid hebben hun stageopdrachten en dus de opleiding binnen de afgesproken tijd af te kunnen ronden. Om hiervoor een oplossing te vinden hebben we nauw samengewerkt met de leerbedrijven en maatschappelijke samenwerkingsverbanden. Met de Taskforce Beroepspraktijkvorming van het SBB, Stagepact 071, gemeenten, UWV en GGD hebben we grip gekregen op de problematiek. Hierdoor kunnen we studenten nieuwe mogelijkheden op een goede beroepspraktijkvorming bieden. Dat gebeurt soms in de vorm van een alternatieve stageopdrachten voor bedrijven en aanvullend projectonderwijs.

Alternatief internationaal leren

Door de coronamatregelen zijn de internationale stages vroegtijdig beëindigd. Alle studenten hebben we veilig en snel naar huis kunnen laten komen. Internationaal leren heeft nu plaats gemaakt voor internationalisation at home. Samen met onze internationale partners hebben we digitale opdrachten voor studenten ontwikkeld. Verder werken we samen met het SBB. Zij hebben uitgezocht welke Nederlandse leerbedrijven internationale competenties aanbieden. Een deel van onze studenten heeft een alternatieve internationaliseringsopdracht bij deze bedrijven kunnen uitvoeren.

2.4 Examinering

Beter examenproces

De examenorganisatie van mboRijnland is steeds beter gaan functioneren. Zorgen of mogelijke knelpunten worden eerder gesignaleerd en besproken. Dat zorgt ervoor dat we sneller oplossingen kunnen vinden. De proceseigenaar en procesleiders examinering en de examencommissies besteden veel aandacht aan het goed borgen van de examenprocessen. Aan de hand van zelfevaluaties kijken ze hoe ze de kwaliteit van de examenprocessen kunnen verbeteren. Hierbij besteden ze ook aandacht aan het analyseren van de resultaten van alle examens. Om ervaring en kennis te delen komen de voorzitters van de examencommissies tweewekelijks bij elkaar.

Kennis delen

Door de coronamaatregelen en daarbij behorende lockdown was niet voor alle diplomakandidaten mogelijk om examen te doen volgens de gebruikelijke procedure of het examenplan. Om studievertraging bij studenten te voorkomen, hebben we gekozen voor een alternatieve examens of het laten vervallen van examens. Dit wilden we zo zorgvuldig mogelijk laten verlopen. Daarom hebben we een regiegroep Examinering in het leven geroepen. Die onderzocht de mogelijke consequenties van alle maatregelen en zorgde dat de gekozen oplossingen goed aansloten bij het examenproces.

Onderwijsinspectie is positief

mboRijnland ontwikkelt gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Het is belangrijk dat de examinering en diplomering hier goed op aansluit. Daarover hebben we eind 2020 een themabijeenkomst georganiseerd. Het nieuwe onderwijs vraagt om meer variatie in het aanbod en de organisatie van examens, diploma's en certificaten. Daarbij is het belangrijk dat de examinering en diplomering goed afgestemd is op de individuele kenmerken en wensen van studenten. Bovendien is het nodig dat studenten op meerdere momenten in het studiejaar examen kunnen doen. Ze moeten wat te kiezen hebben. De komende jaren gaan we deze uitgangspunten verder ontwikkelen in flexibele leerroutes.

2.5 Professionalisering

Binnen mboRijnland is professionalisering een samenspel tussen organisatiedoelen, teamdoelen en persoonlijke doelen. Het jaarlijkse ontwikkelgesprek tussen medewerker en leidinggevende is dé plek waar dit samen komt. Hierin geeft de medewerker aan op welke gebieden hij zich verder wil ontwikkelen om zo blijvend bij te kunnen dragen aan onze onderwijskwaliteit. Als organisatie stimuleren en ondersteunen we die permanente ontwikkeling. In 2020 hebben we extra middelen ter beschikking gesteld om de komende twee jaar die professionalisering een impuls te geven. In dat kader heeft de mboRijnland academie haar



scholingsaanbod fors uitgebreid. De focus lag daarbij op het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen van docenten en het online kunnen verzorgen van lessen. Maar daarnaast was er ook ruimte voor inspiratie via de collegereeks Breinkunde en GoodHabit.

Tevredenheidsonderzoek

In het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek hebben we dit jaar ook ingezoomd op het thema professionaliseren. Medewerkers geven aan het een belangrijk onderwerp te vinden. Wel wil men meer richting in waarop en hoe men zich kan ontwikkelen. Daarom hebben we besloten om de

verschillende initiatieven en goede voorbeelden binnen de organisatie te bundelen en te delen. Hiervoor hebben we een projectleider aangesteld.

Opleidingsschool

Professionaliseren doen we niet alleen. Hierin trekken we graag op met verschillende partijen in de regio om een lerend regionaal netwerk te vormen. Eind 2020 werd mboRijnland formeel 'aspirant-Opleidingsschool Rijnland'. Samen met Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam leiden we aanstaande docenten op voor het mbo en wisselen we kennis en expertise uit.

2.6 Ondersteuning onderwijs

Bij mboRijnland worden de onderwijsteams ondersteund door de strategische stafdiensten HRM, Strategie, Informatiemanagement, Marketing & Communicatie, Planning & Control en Onderwijs & Kwaliteit en de Shared Service Centers: Facilitaire dienst & ICT en Administraties. Zij hebben het afgelopen jaar gewerkt aan het verbeteren van hun ondersteuning. Ook hebben zij gewerkt aan het realiseren van systemen en de randvoorwaarden die nodig zijn om gepersonaliseerd en hybride onderwijs mogelijk te maken.

2.6.1 Wendbare diensten

In 2020 hebben de Shared Service Centers (SSC's) en strategische stafdiensten zich ontwikkeld in de richting van compacte en wendbare diensten die op inspirerende wijze de organisatie van het onderwijs ondersteunen. Dat vroeg om automatisering en verkleining van de stafdiensten en SSC's. De synergieopdracht noemden we dat. Zo kunnen we ook op lange termijn gezond blijven en zoveel mogelijk geld besteden aan het onderwijs. De beoogde inkrimping hebben we in 2020 gerealiseerd binnen de daarvoor gestelde deadline. We hebben afscheid moeten nemen van een groot aantal collega's. Dat proces hebben we zorgvuldig ingezet, met allerlei vormen van begeleiding, ondersteuning en regelingen. Hierbij

werkten we nauw samen met het loopbaancentrum, interne en externe coaches, de mboRijnland academie en de dienst HRM. Daardoor konden medewerkers goed onderbouwde persoonlijke keuzes maken, die sterk van inhoud en richting verschilden.

De opdracht om met minder collega's een strategisch hoogwaardigere dienstverlening neer te zetten heeft daarnaast geleid tot een herbezinning op de werkzaamheden in de betreffende diensten. Hiervoor hebben we een activiteitenplan gemaakt en een daarop aansluitend implementatieplan. Ook hebben de diensten HRM en Planning & Control de directies van de diensten en SSC's ondersteund bij het opstellen van de plannen om te komen tot hoogwaardige dienstverlening aan het onderwijs.

Wijziging governance

De synergieopgave was ook de aanleiding om de huidige governance van de staf- en ondersteuning tegen het licht te houden. We gaan met ingang van 2021 werken vanuit drie clusters:

Centrum voor Strategie & Advies (CS&A)

Hierin brengen we alle beleids- en strategische ondersteuning samen: Strategie, HRM, Onderwijs & Kwaliteit, Planning & Control, Marketing & Communicatie, Juridische Zaken, Integrale Veiligheid en de strategische functie van Huisvesting en Inkoop. Zo waarborgen we een integrale strategie in beleid en advisering.

Centrum voor Informatie & Innovatie (CI&I)

Hierin brengen we de volgende diensten onder: Informatiemanagement, ICT en Projectmanagement Ondersteuning. Zo realiseren we een heldere structuur bij het realiseren van innovatieve ontwikkelingen ten behoeve van het onderwijs.

Centrum voor Service & Support (CS&S)

Hieronder vallen de administraties (personeels-, financiële en studentenadministratie), Interne controle, Plannen en Roosteren, Onderwijscatalogus, Onderwijslogistieke ketenregie (proces van instroom tot en met uitstroom van studenten), Functioneel Beheer kernregistratiesystemen (Afas, EduArte/Osiris en Xedule) en Facilitaire Ondersteuning.

Deze nieuwe structuur heeft de volgende voordelen:

- We realiseren een heldere ondersteuning van het onderwijs, College van Bestuur en overige stakeholders.
- We bereiken een aanzienlijke efficiëntie in aansturing. Dit moet leiden tot een grotere slagkracht en een beperking van het aantal schijven waarlangs die afstemming plaatsvindt.
- We gaan van acht directeuren terug naar drie directeuren.



2.6.2 Blended learning

Moderne technologie

In het projectplan 'Blended Learning' hebben we beschreven op welke wijze we het leereffect bij de studenten kunnen vergroten door de inzet van nieuwe technologieën. De inzet van deze digitale en online toepassingen moet bijdragen aan het mogelijk maken van gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs. Dit betekent onder meer dat studenten moeten kunnen versnellen, vertragen, verbreden en verdiepen en dat studenten zo veel mogelijk in een reële beroepscontext leren. De Coronacrisis heeft het project in versnelling gebracht. Lesgeven op afstand werd in deze situatie vereist en tot de nieuwe standaard verheven. Een enorme aanpassing voor zowel de student, het onderwijs als de ondersteunende diensten. Het was verder noodzakelijk om de digitale mogelijkheden versneld beschikbaar te stellen en te gebruiken. Bovenop het projectplan hebben we dan ook een versnellingsplan opgesteld. En dat heeft geleid tot mooie resultaten.

Online samenwerkingsomgeving

Bij aanvang van de Coronacrisis is door het project adequaat gehandeld door een samenwerkingsomgeving in het programma Microsoft Teams te realiseren. Hierdoor konden de docenten en studenten hun onderwijs (digitaal) voortzetten. Vervolgens hebben we de omgeving doorontwikkeld tot een digitale leeromgeving (DLO) die het

onderwijsproces van de docenten en het leerproces van studenten ondersteund.

Portal educatieve apps

Verder hebben we een portal met educatieve apps opgezet. Docenten kunnen deze tools gebruiken tijdens hun lessen.

I-coaches

Verder hebben we in ieder onderwijsteam een I-Coach aangesteld. Zij hebben als belangrijkste taak om digitale onderwijsinnovatie te ondersteunen en bevorderen.

Learning community

Docenten zoeken zelf de informatie die zij nodig hebben voor hun onderwijs. Daarom hebben we een kenniskring en een informatieportaal e-didactiek opgezet. Hierin delen docenten hun kennis en ervaringen met online apps, digitale programma's en online hulpmiddelen.

Opnamestudio's

Verder hebben we een opname- en bewerkingsstudio op alle locaties ingericht. Hierdoor hebben docenten altijd de rust en ruimte om educatieve video's op te nemen. Alhoewel de studio's zijn opgeleverd worden nog weinig educatieve video's gemaakt. Bijna 500 lokalen van mboRijnland hebben we voorzien van speakerphones om audiostreaming vanuit het klaslokaal mogelijk te maken. Daarnaast zijn kortgeleden enkele lokalen uitgerust met een



camera en besturingssysteem om audio- én videostreaming vanuit het lokaal mogelijk te maken.

De digitale onderwijsvernieuwing en blended learning van mboRijnland zijn daardoor enorm versneld. Alle medewerkers mogen trots zijn wat ze in zo'n korte tijd hebben gepresteerd. Er zijn echter nog tal van andere doelen te behalen. De toepassingen in de onderwijsmarkt vernieuwen namelijk in rap tempo. We blijven dan ook investeren in nieuwe technologie en medewerkers met digitale vaardigheden.

Zo maken we innovatie van het onderwijs mogelijk.

Rooster aangepast

Om blended learning mogelijk te maken hebben we planning en roostering van onderwijsactiviteiten aangepast. Het praktijkonderwijs bleef gedeeltelijk wel in fysieke vorm doorgaan. Daar hebben we het plan- en roosterprogramma ook op aangepast. Dit deden we in nauw overleg met de onderwijsteams.

Didactische begeleiding

De dienst Onderwijs & Kwaliteit heeft de onderwijsteams op onderwijskundig en didactische begeleid bij het geven van digitaal onderwijs. Ook hebben ze de teams ondersteund bij het toepassen van de aangepaste kaders op het gebied van examinering en diplomering.

LEES HIER MEER
**Over onze manier
van blended
learning**



2.6.3 Ondersteuning in coronatijd

Na de uitbraak van Corona en de daaropvolgende maatregelen van de overheid hebben de stafdiensten de organisatie ondersteund bij het zoveel mogelijk doorgaan van het onderwijs en alle ondersteunende werkzaamheden. Bij het uitbreken van de coronapandemie hebben we meteen een crisisplan opgezet voor de hele organisatie. Al snel werd duidelijk dat we de medewerkers hun activiteiten tijdelijk thuis moesten voortzetten. Het onderwijs werd voor het grootste gedeelte online gegeven. Een grote verandering voor collega's. Dat vroeg om veel aanpassingen en tijd. Dat was soms zwaar. Maar het is ongelooflijk wat onze collega's het afgelopen jaar hebben gepresteerd op het gebied van online werken en lesgeven. We zijn onvoorstelbaar trots op hun creativiteit, doorzettingsvermogen en inzet.

LEES HOE
**Studenten
Start-Up
medewerkers
van een corona-
teststraat hebben
ondersteund**

2.6.4 #mogelijkmakers nieuw onderwijs

In 2020 hebben we de campagne #mogelijkmakers gelanceerd. Hierin laten we zien hoe onze collega's bijdragen aan het realiseren van de strategische ambities van mboRijnland. Ook besteden we in deze campagne aandacht aan de projecten die bijdragen aan het verwezenlijken van onze doelen. Enkele belangrijke #mogelijkmakers staan hieronder beschreven.

Metrolijnen

Onze ambities in de kwaliteitsagenda en de strategie zijn gericht op verbeteringen in (bijna) alle onderdelen van onze instelling. Het zijn grootschalige veranderingen die we in veel verschillende projecten oppakken. Het is belangrijk dat er samenhang is tussen alle projecten en initiatieven. Dat vraagt om een duidelijk kader en goede sturing. We hebben een instrument ontwikkeld en ingezet om deze samenhang goed inzichtelijk te maken en te onderhouden. Dit instrument is de "metromap" gaan heten – een routekaart voor verandering. Deze metromap is te bekijken via het projectportaal en wordt onderhouden door een team van projectmanagers die wekelijks de voortgang van de veranderingen met elkaar doornemen.

Nieuw systeem studenteninformatie

We zijn begonnen met het invoeren van het nieuwe studenteninformatiesysteem Osiris.

We zijn trots dat mboRijnland koploper is van de acht scholen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van dit nieuwe systeem. Tegelijkertijd is het een complex proces dat het uiterste vergt van onze functioneel beheerders en de projectteams. De coronapandemie heeft de geplande de invoering van Osiris wat vertraagd. Een snelle en overhaaste implementatie vinden we niet verantwoord. We staan voor kwaliteit en willen geen concessies doen aan de continuïteit van alle processen waarin onze studenten centraal staan.

Nieuw roosterprogramma

We zijn begonnen met het invoeren van het nieuwe plan- en roosterprogramma Xedule. Deze applicatie biedt goede mogelijkheden om gepersonaliseerd en hybride onderwijs te plannen en organiseren. In een pilot zijn alle onderwijsteams in onze locatie Breestraat in Leiden overgestapt naar dit nieuwe programma. Hun ervaringen hebben we gebruikt om het programma aan te passen aan de wensen van het onderwijs. Ook de vavo-opleidingen werken nu met Xedule. Ze hebben daarmee persoonlijke roosters voor studenten kunnen maken. Volgend jaar gaan alle onderwijsteams van mboRijnland met het nieuwe plan- en roosterprogramma werken.

Robotica toepassen

Vanaf 2021 willen we meer gebruik maken van Robotic Process Automation (RPA). RPA is de techniek

waarmee we grote hoeveelheden administratieve handelingen geautomatiseerd kunnen afhandelen. Daardoor kunnen medewerkers zich richten op meer complexe taken. Deze techniek is nog redelijk nieuw en wordt nog niet breed ingezet in het onderwijs. Wij hebben een marktconsultatie gehouden, zodat wij beter zicht krijgen op het marktaanbod en de waarde die RPA voor ons kan hebben.

Vernieuwing systemen

De vernieuwing van onze systemen op het gebied van bedrijfsvoering zijn gericht op het realiseren van gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs. Ze zorgen voor integratie van de personeelsadministratie, studentenadministratie en de financiële en inkoopprocessen. Dat versterkt de samenwerking en efficiency. Ook willen we daarmee de tevredenheid van de gebruikers verhogen.

In de bedrijfsvoering werken we aan het serviceconcept '**medewerker eigenaar van zijn eigen dossier**'. Dat betekent dat iedere medewerker zoveel mogelijk zelf informatie kan registreren, aanpassen en archiveren. Zo zorgen we dat de informatie in onze systemen zoveel mogelijk uit de originele bron afkomstig is. Dat vergroot de juistheid van de informatie. Tegelijkertijd moeten we wel zoeken naar een nieuwe balans tussen 'wat doe ik zelf' en 'waar vraag ik ondersteuning aan de afdeling personeel- of financiële zaken'.



We zijn in 2020 begonnen met de invoering van een nieuw **automatiseringsprogramma op personeelsgebied: Afas HR**. Dit programma regelt alle administratieve handelingen op het gebied van onder andere verlof, verzuim en salarisverwerking. De invoering van de eerste fase verliep soepel en volgens planning. Daarnaast hebben we de **pocket App** ingevoerd. Hiermee kunnen we arbeidsovereenkomsten digitaal ondertekenen, werkprocessen vereenvoudigen en personeelsdossiers vanuit het latende systeem omzetten.

Op het gebied van reiskostenvergoeding is er in 2020 veel veranderd. Allereerst zijn veel medewerkers door de coronamaatregelen thuis gaan werken. Bovendien heeft de belastingdienst besloten geen vaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer meer toe te staan. Daarom hebben we eind 2020 besloten het **mobilitieitsplatform van Mobility Concept** in te voeren. Met deze app kan de medewerker makkelijk reiskosten declareren, een

thuiswerkvergoeding aanvragen of een carpoolmaatje regelen.

Verder hebben we in 2020 het automatiseringsprogramma **Afas Financiën** opnieuw ingericht. We hebben diverse onderdelen anders ontworpen, zoals de projectadministratie, inkoop tot betaling en aanvragen van nieuwe crediteuren. Ook hebben we de inrichting van het contractbeheer, inkoopaanvragen en verplichtingen anders ingericht. En we hebben de koppelingen en controle van de werkprocessen met het procuratieschema opnieuw ontworpen. Dit draagt bij aan meer transparantie en inzicht in de begroting, budgetten en exploitatie van alle afdelingen en teams.

Basis op orde

De basis is op orde als er een goed samenspel is tussen processen, de medewerkers die deze uitvoeren en de systemen die dit alles ondersteunen. In 2020 hebben we de administratieve processen geactualiseerd en voorzien van concrete beheersingsmaatregelen. Ook hebben we een planning gemaakt voor alle interne audits. Dit helpt ons om overzicht te houden op alle processen. Verder hebben we de medewerkers vanuit de ondersteunende diensten en het onderwijs getraind in de nieuwe werkwijze en in het gebruik van de (nieuwe) systemen. Bovendien hebben we risicomatrixen opgesteld. Die steunen ons bij de

controles van en informatie uit de systemen. Het actualiseren van de administratieve organisatie en interne beheersing is een continu proces en helpt ons om in controle te blijven.

ICT-ondersteuning

De dienst Informatiemanagement wil zorgen voor een meer effectieve dienstverlening aan studenten en medewerkers. Ook wil deze dienst dat studenten en medewerkers meer zelfredzaam worden op het gebied van ICT. Dat hebben we gedaan door ICT-ondersteuning op locatie aan te bieden. Ook hebben we het BYOD (Bring Your Own Device) voor studenten en medewerkers verbeterd. Verder werken steeds meer online softwareprogramma's. Dat geeft medewerkers de mogelijkheid om op ieder tijdstip en vanaf iedere computer te kunnen werken. Daarbij hebben we veel aandacht besteed aan hoe studenten en medewerkers het beste kunnen handelen tijdens ICT-incidenten. Dat vergroot hun weerbaarheid en zelfwerkzaamheid. Met de mboRijnland academie hebben we bovendien het trainingsaanbod digitale vaardigheden voor medewerkers verbreed. Verder zijn we begonnen met het opstellen van een nieuw serviceconcept voor de dienstverlening op het gebied van ICT en informatietechnologie. Een servicedesk, selfserviceportaal en kennisbank gaan hier onderdeel van uitmaken.

Archiveren en beheren documenten

De overheid stelt steeds strengere eisen aan de manier waarop en hoe lang we waardevolle documenten bewaren. Ook de privacywetgeving stelt strenge eisen aan de manier waarop we omgaan met documenten waarin persoonlijke gegevens staan. Om aan die eisen te voldoen, hebben we in 2020 een nieuwe manier van archiveren, bewaren en vernietigen van documenten ingevoerd. Alle papieren documenten die niet meer inhoudelijk veranderen en die we langdurig moeten archiveren (zoals bijvoorbeeld examendossiers) hebben we aan de externe dienstverlener Karmac overgedragen. Medewerkers hebben via een zoekstelsel in Karmac inzicht in de gearhiveerde bestanden. Daarnaast hebben we op alle locaties van mboRijnland in totaal 22 archiefruimtes voor papieren diplomadossiers ingericht. Alleen medewerkers van de examenbureaus hebben toegang tot deze archiefruimtes. Een teamleider van de Facilitaire Dienst is sinds september 2020 verantwoordelijk voor de fysieke archivering. Ook zijn we een project gestart voor het op de juiste manier archiveren van digitale documenten. Als eerste stap hebben we eind 2020 de digitale diplomadossiers op ons centrale archiefsysteem ingericht en getest. In januari 2021 gaan we dit archief in gebruik nemen.

Goede telefonische bereikbaarheid

Het Klant Contact Center had een bereikbaarheid van 96%. Het

doorverbinden van telefoongesprekken naar andere afdelingen of medewerkers van de organisatie gaat minder goed. Komend jaar willen we dit verbeteren. Het is belangrijk dat studenten, ouders, bedrijven snel in contact kunnen komen met de juiste medewerker van mboRijnland.

Nieuwe cateraar en schoonmaker

In 2020 hebben we na een zorgvuldige aanbestedingsprocedure nieuwe contracten gesloten voor de catering in onze gebouwen en de schoonmaak van onze panden. Het bedrijf Markies is in augustus gestart met de catering. Door de coronamaatregelen bleek al snel dat hun omzet te laag was. Daarom hebben we met het bedrijf afgesproken de activiteiten tot nader orde op te schorten. Verder is HAGO op 28 oktober op alle locaties gestart met het schoonmaken, het wassen van de ramen en het leveren van sanitaire artikelen.

Inkoopproces verbeterd

In 2020 hebben we het proces "bestellen tot betalen" geoptimaliseerd. We hebben zowel een operationeel inkoper als contractmanager aangesteld. Zij zorgen voor verdere professionalisering van alle processen die te maken hebben met inkoop, bestellen en betalen. Ook zorgen zij dat we meer grip krijgen op alle processen. Verder hebben we in 2020 zeven aanbestedingen afgerond en twee opgestart. Door deze aanbestedingen hebben

we efficiencylagen en financiële voordelen behaald.

2.7 Arbeidsmobiliteit

Medewerkers die in hun loopbaan op meerdere plekken werken of verschillende rollen hebben, ontwikkelen zich beter, sneller en zijn flexibel inzetbaar. Onze onderwijskwaliteit is daarbij gebaat. De uitbraak van het Coronavirus heeft een enorme impact gehad op onze organisatie en de medewerkers. In een sneltreinvaart moest digitaal onderwijs worden ontwikkeld en werd online lesgeven (met uitzondering van het praktijkonderwijs) en thuiswerken de norm. Wat eerder als onmogelijk werd beschouwd, lukte wonderwel. Medewerkers leerden nieuwe kennis en vaardigheden om zo goed als mogelijk het onderwijs door te laten gaan. Ook dat is een teken van arbeidsmobiliteit. Dit heeft zowel mentaal als fysiek veel van medewerkers gevraagd. Maar ze kunnen trots zijn hoe zij met deze veranderingen zijn omgegaan.

Onderwijs populairder

De interne uitdagingen en de onzekere tijden maakten dat de vrijwillige mobiliteit van medewerkers naar buiten, al dan niet in hybride vorm, op een laag pitje kwam te staan. Andersom konden we wel profiteren van de toenemende belangstelling voor het werken in het onderwijs. Het gaf onze wervingsafdeling de mogelijkheid om in de regio contact te leggen

met organisaties en kandidaten voor moeilijk te vervullen vacatures binnen de colleges Techniek & ICT en Zorg en Welzijn.

Het Loopbaan en Mobiliteitscentrum (LMC) van mboRijnland ondersteunt interne medewerkers op verschillende manieren bij hun arbeidsmobiliteit.

Lokaal: leven lang ontwikkelen

Daarnaast hebben we in samenwerking met diverse organisaties in de regio Lokaal ontwikkeld. Lokaal is de plek voor iedereen die zich een leven lang wil blijven ontwikkelen en duurzaam wil bijdragen aan de regionale arbeidsmarkt. Het biedt onderwijs, testen, loopbaanbegeleiding, koppelt mensen aan banen en brengt regionale organisaties samen. Begin 2021 opent Lokaal haar deuren op de begane grond locatie Lammenschans in Leiden.

LEER MEER OVER HOE
**Lokaal iedereen
kan ondersteunen
die zich wil
ontwikkelen en
bijscholen.**

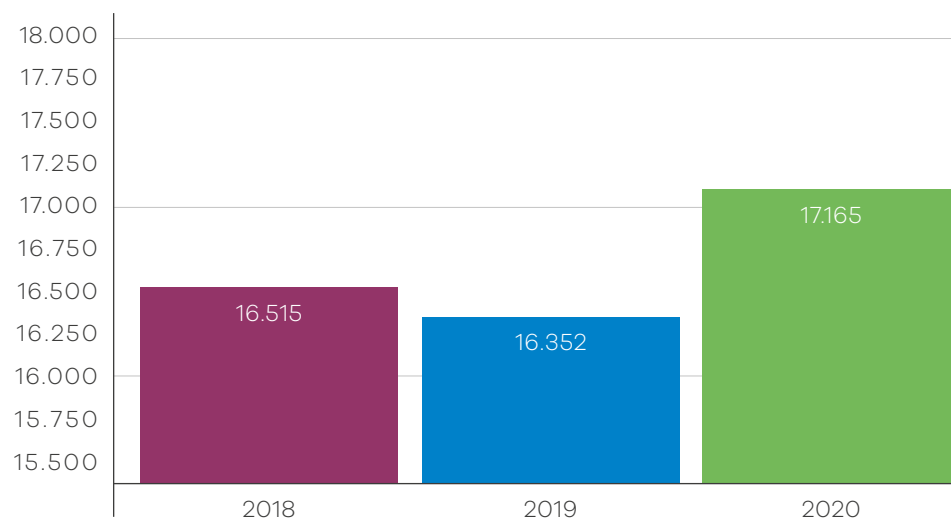


3. Student in beeld

3.1 Aantal studenten

In 2020 is het aantal studenten gestegen. Onze maatregelen om de voortijdige schooluitval naar beneden te brengen lijken dus effect te hebben. De stijging wordt ook veroorzaakt doordat we ons instroomproces hebben versneld. Bovendien zorgt de coronacrisis ervoor dat studenten minder snel besluiten hun opleiding te verlaten. Vooral derde- en vierdejaarsstudenten vallen minder uit. Dat resulteert in een hoger aantal ingeschreven studenten. Het leidt ook een beter studiesucces bij studenten.

Aantal bekostigde studenten (1 oktober)



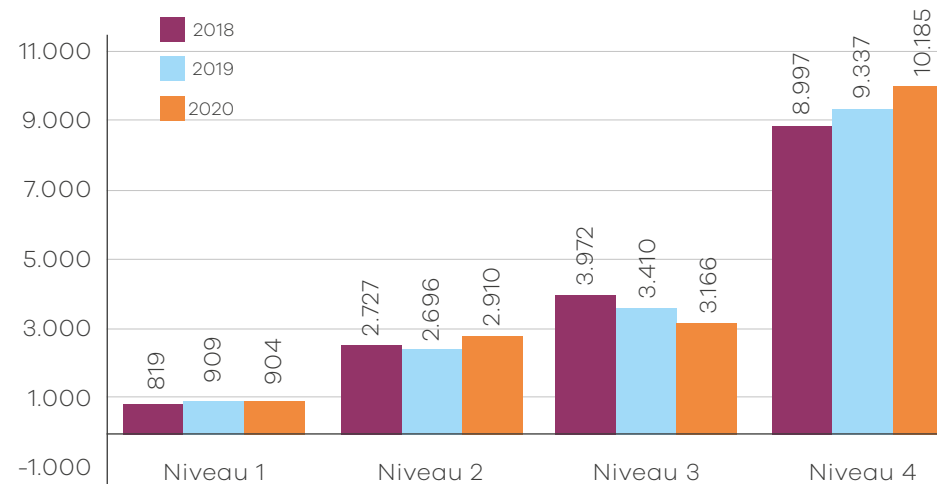
3.1.1 Aantal studenten per niveau

Op vrijwel alle niveaus is het aantal studenten gestegen. Het aantal mbo-studenten voor niveau 3 vertoont echter gedurende een reeks van jaren een dalende trend.

In totaal is het aantal studenten 5% gestegen ten opzichte van 2019. Vooral het aantal studenten op niveau 2 en 4 is gegroeid. Dat heeft niet zozeer te maken met nieuwe instroom. De stijging heeft te maken met het grote aantal studenten dat doorstroomt naar een volgend studiejaar of een hoger opleidingsniveau. Verder is na een jarenlange stijging het aantal studenten op niveau 1 gelijk gebleven ten opzichte van 2019. Het aantal studenten op niveau 3 vertoont al jaren een dalende trend. Ook in 2020 is het aantal studenten op niveau 3 gedaald, zowel wat betreft nieuwe instroom als ouderejaarsstudenten.

Met ingang van het studiejaar 2019-2020 is er een (wettelijke) wijziging in het toelatingsbeleid ingevoerd. Die houdt in dat iedere aanmelder welkom is in de opleiding en het niveau van zijn eerste keuze, mits hij voldoet aan de geldende toelatingseisen. Dit heeft als effect dat studenten die in aanmerking komen voor een opleiding op niveau 3 of 4 relatief meer voor niveau 4 kiezen dan voor niveau 3.

Aantal studenten per niveau



3.1.2 Aantal studenten per leerweg

Studenten kunnen een mbo-opleiding volgen in twee varianten.

De beroepsopleidende leerweg (BOL)

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

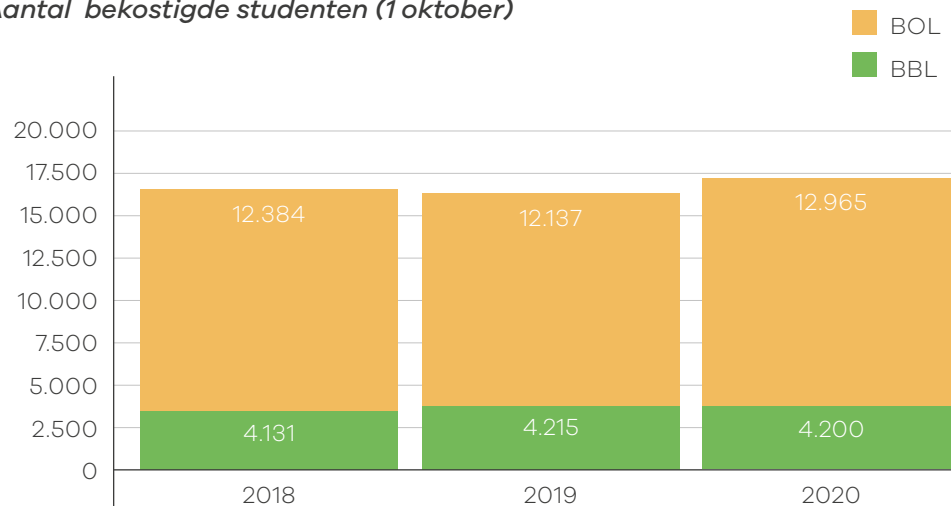
De beroepsbegeleidende leerweg (BBL)

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.

Het aantal BOL-studenten vormt al jaren het grootste aandeel van alle studenten en varieert rond de 75%. Door de gunstige economische ontwikkelingen tot en met 2019 hadden bedrijven steeds meer ruimte voor leerwerkplekken. Meer studenten konden kiezen voor de BBL-variant en het aandeel BBL-studenten is daarom in die jaren gestegen van 23% naar 26%.

Dat aandeel is in 2020 weer teruggelopen tot 24%. Dat kwam omdat het aantal aanmeldingen voor een BBL-opleiding terugliep met maar liefst 21%. Dat komt met name door de economische gevolgen van de coronacrisis. Het aanbod van leerwerkplekken in bedrijven is door alle coronamaatregelen enorm gedaald.

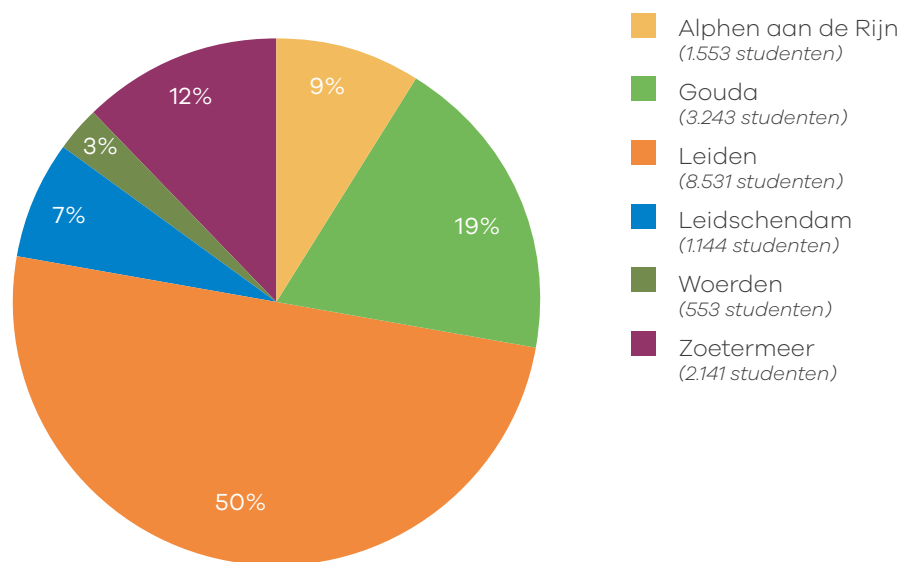
Aantal bekostigde studenten (1 oktober)



3.1.3 Aantal studenten vestigingsplaatsen

We verzorgen onderwijs in zes gemeenten: Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Woerden en Zoetermeer. In sommige plaatsen hebben we meerdere vestigingen. Al enkele jaren groeit het percentage studenten dat een opleiding in Leiden volgt. De verdeling van het aantal studenten over de vestigingsplaatsen is het afgelopen jaar ongewijzigd gebleven ten opzichte van 2019.

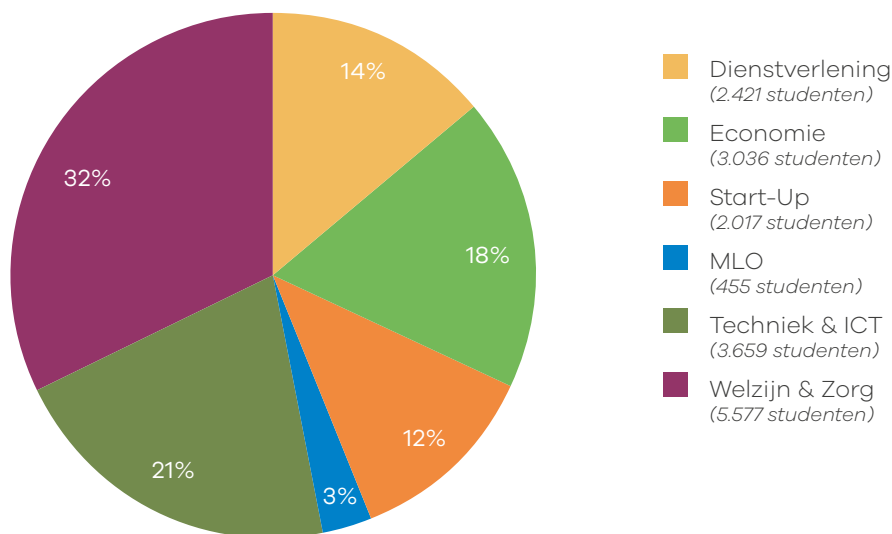
Verdeling studenten per vestigingsplaats



3.1.4 Aantal studenten per MBO College

Het onderwijs binnen mboRijnland verzorgen we binnen zes verschillende MBO Colleges. Ieder College richt zich op een specifieke opleidingsrichting of doelgroep. De verdeling van het aantal studenten per MBO College is gelijk aan dat van 2019. De verdeling over de sectoren is ten opzichte van vorig jaar redelijk hetzelfde gebleven. Met ingang van 2020 zijn de MBO Colleges Welzijn en Gezondheidszorg samengegaan in één MBO College Zorg & Welzijn en hebben daarmee het grootste aandeel studenten (32%) gekregen. Kijkend naar de nieuwe instroom van studenten, heeft alleen het MBO College Economie meer studenten ontvangen dan het voorgaand jaar.

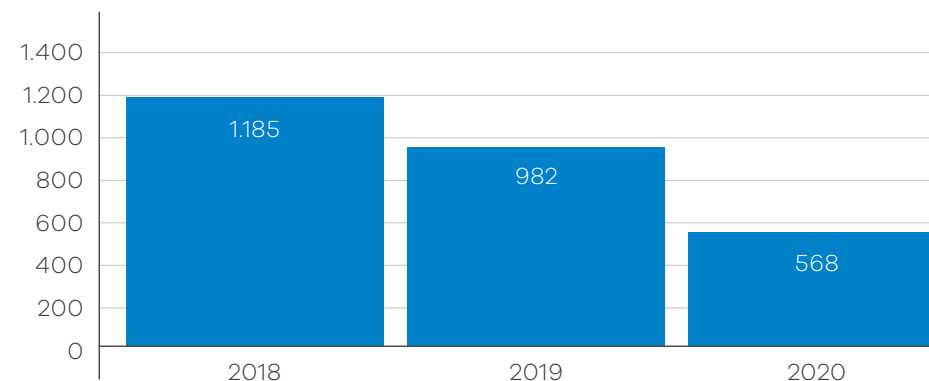
Verdeling studenten per college



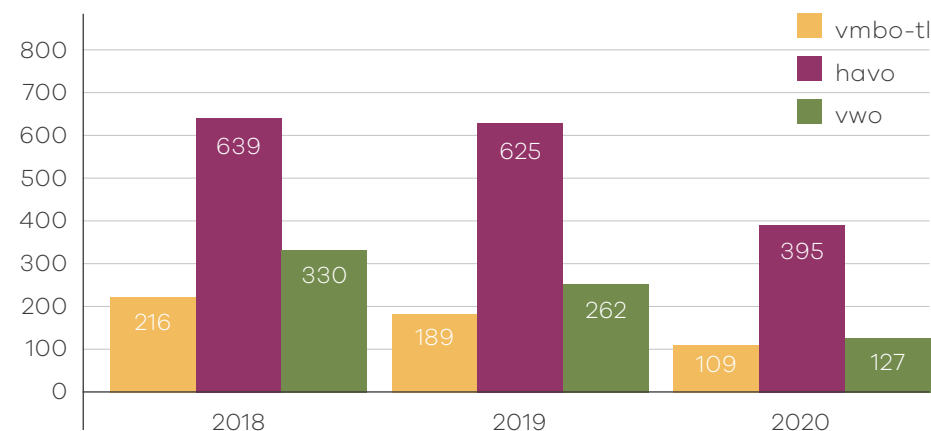
3.1.5 Aantal studenten vavo

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 dit jaar fors gedaald. Opvallend hierin is de forse daling van het aantal studenten die afkomstig zijn van reguliere VO-scholen. Dit aantal is met tweederde afgenomen. Enerzijds komt dit omdat de vo-scholen de leerlingen langer zelf op school houden. Anderzijds hebben er door de coronamaatregelen geen centrale examens plaatsgevonden. Dit heeft ertoe geleid dat meer leerlingen hun diploma voortgezet onderwijs hebben gehaald.

Aantal studenten vavo



Aantallen studenten vavo per VO-soort (2017-2019)



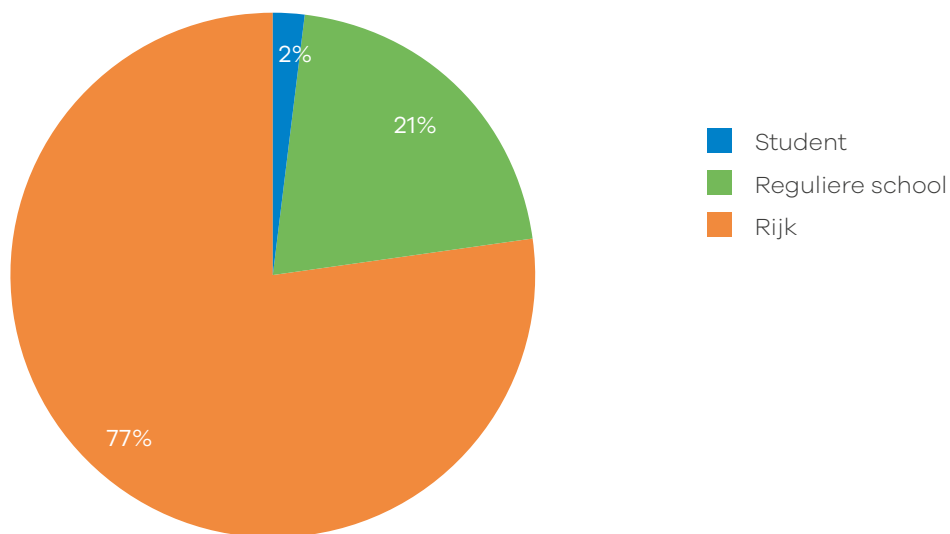
3.1.6 Aantal studenten vavo naar geldstroom

De vavo-opleidingen worden per student altijd op maximaal één wijze gefinancierd. Financiering kan komen vanuit:

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

Het aantal door het Rijk bekostigde studenten is na een stijging in voorgaande jaren weer met 20% afgenomen. Die daling weegt zwaar omdat deze groep het grootste deel van de populatie vavo-studenten vormt. Het aandeel van deze groep is zelfs gestegen van 59% in 2019 naar 77% in 2020. Verder is de groep studenten die van een reguliere vo-school komt, gedaald met 66%. Hun aandeel in het totaal is ongeveer gehalveerd tot 21%.

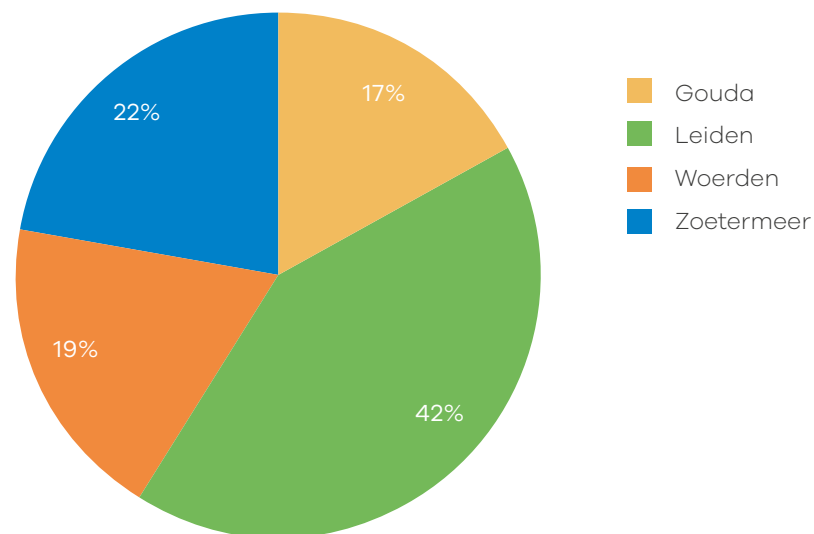
Verdeling naar financiering (2020)



3.1.7 Aantal studenten vavo per vestigingsplaats

Het vavo-onderwijs bieden we aan in Leiden, Gouda, Woerden en Zoetermeer. Per vestigingsplaats gebeurt dit op één locatie. De verdeling van studenten over de verschillende vestigingsplaatsen is gelijk gebleven ten opzichte van het jaar ervoor.

Verdeling naar vestiging (2020)



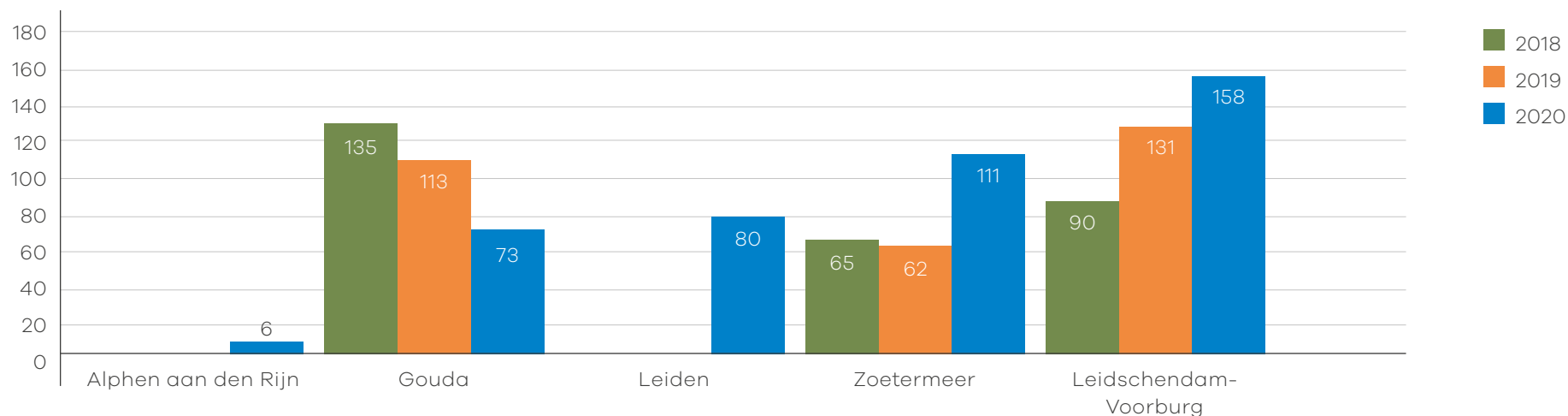
3.1.8 Aantal studenten contractonderwijs

We zien vooral in de vestigingen in Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer een forse stijging van het aantal studenten. Ook in Leiden is het aantal deelnemers gestegen.

We gaan ervan uit dat dit aantal de komende jaren verder stijgt door de opening van LLokaal. Dit is een plek waar mensen kunnen komen voor bij- en nascholing.



Aantal deelnemer contractonderwijs en educatie



3.2 Resultaten 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 zogenaamd gewogen gemiddelde. Dat wil zeggen dat voor de berekening over bijvoorbeeld 2019-2020, de onderliggende aantallen van het teljaar 2019-2020 en de twee voorgaande teljaren 2017-2018 en 2018-2019 bij elkaar worden opgeteld. Daarna worden deze op elkaar gedeeld voor de berekening van het percentage.

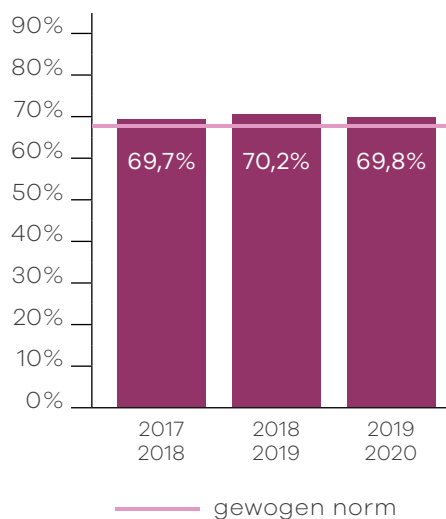
De ambitie in de strategie 2018-2019 was om op 1 augustus 2019 de basis op orde te hebben in het onderwijs. Doorrekening van huidige studentaantallen en verwachte diplomeringen op opleidingsniveau geeft een verschil in realisatie van de ambitie in 2019. Het realiseren van de basiskwaliteit bleef daarom een belangrijk aandachtspunt in 2020.

Ondanks de stijging van de onderwijsresultaten, verwachten we niet dat het éénjarig gemiddelde van alle opleidingen per 1 augustus 2021 voldoet aan de inspectienormen voor een voldoende onderwijsresultaat. Sommige opleidingen komen van ver en voor hen is het daarom niet mogelijk om de ambitie ook voor het driejarig gemiddelde volledig te realiseren. Het realiseren van de basiskwaliteit blijft daarom een belangrijk aandachtspunt in 2021. Door gedifferentieerde sturing worden de ontwikkelingen en verbeteringen bij deze opleidingen nauwlettend gemonitord.

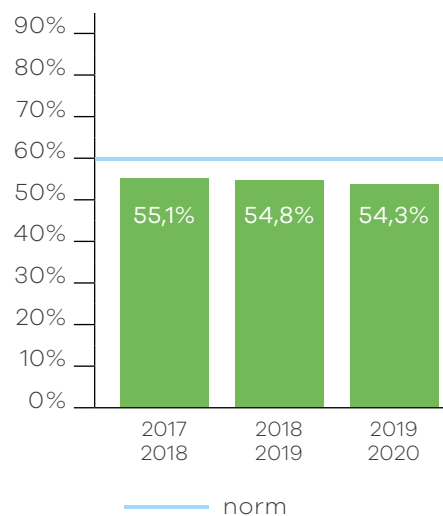
Diplomaresultaat

Het aantal schoolverlaters dat ooit binnen de instelling een diploma heeft behaald, gedeeld door het totaal aantal schoolverlaters (maal 100%).

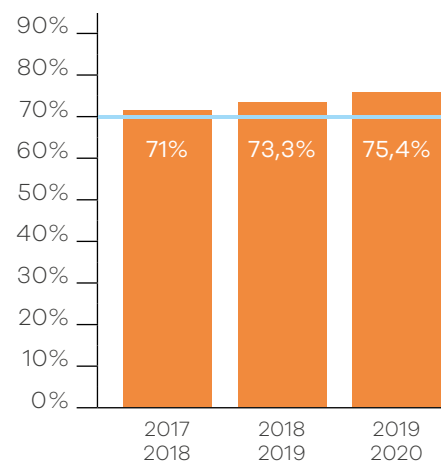
**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) totaal**



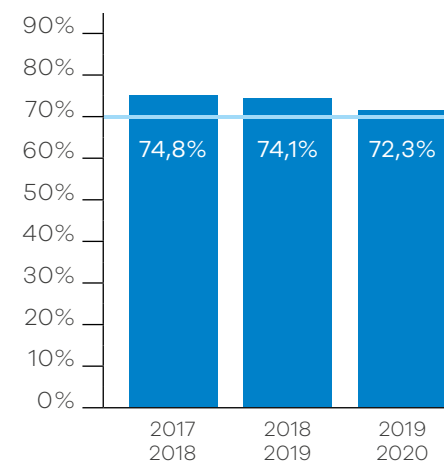
**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) niveau 2**



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



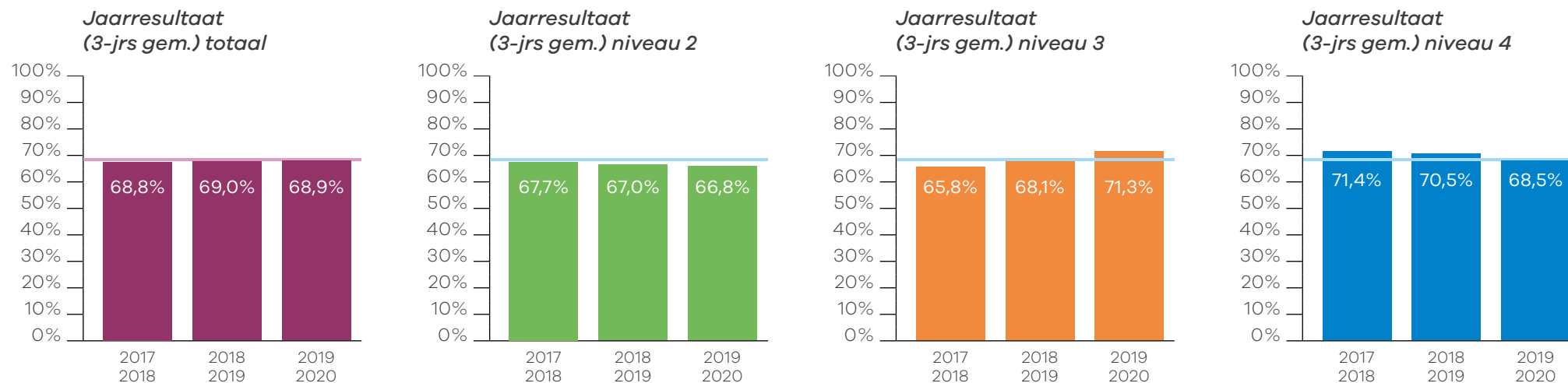
**Diplomaresultaat
(3-jrs gem.) niveau 4**



Jaarresultaat

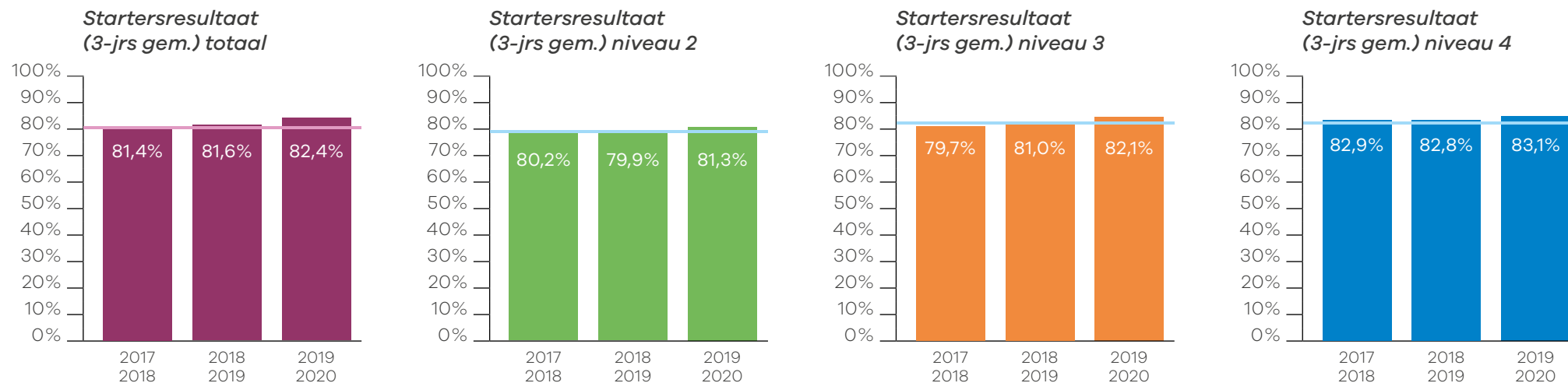
Het aantal studenten dat in het teljaar een diploma heeft gehaald, als percentage van het totaal aantal gediplomeerde studenten en ongediplomeerde schoolverlaters.

— gewogen norm
— norm



Startersresultaat

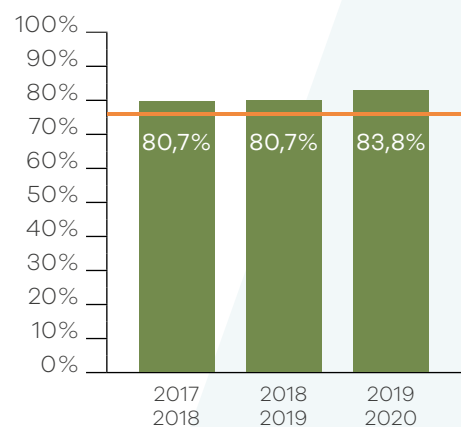
Het aantal starters dat bij het begin van het volgende teljaar nog ingeschreven staat of de instelling gediplomeerd heeft verlaten, gedeeld door het totaal aantal starters (maal 100%). Een starter is een student die op 1 oktober van het teljaar staat ingeschreven en het jaar daarvoor niet (nieuwe instroom).



3.3 Resultaten studenten Entreeopleiding

De opleidingen op niveau 1 kennen een andere indicator voor studiesucces dan de mbo-opleidingen van 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 inschreven studenten op 1 oktober van het teljaar. Voor de indicator Onderwijsresultaat is geen norm vastgesteld maar werkt de inspectie de komende jaren met het landelijk gemiddelde als indicatie voor het succes (77,4%). Het rendement bij de Entreeopleidingen ligt boven dit landelijk gemiddelde en is gestegen ten opzichte van de voorgaande jaren.

Entree resultaat totaal



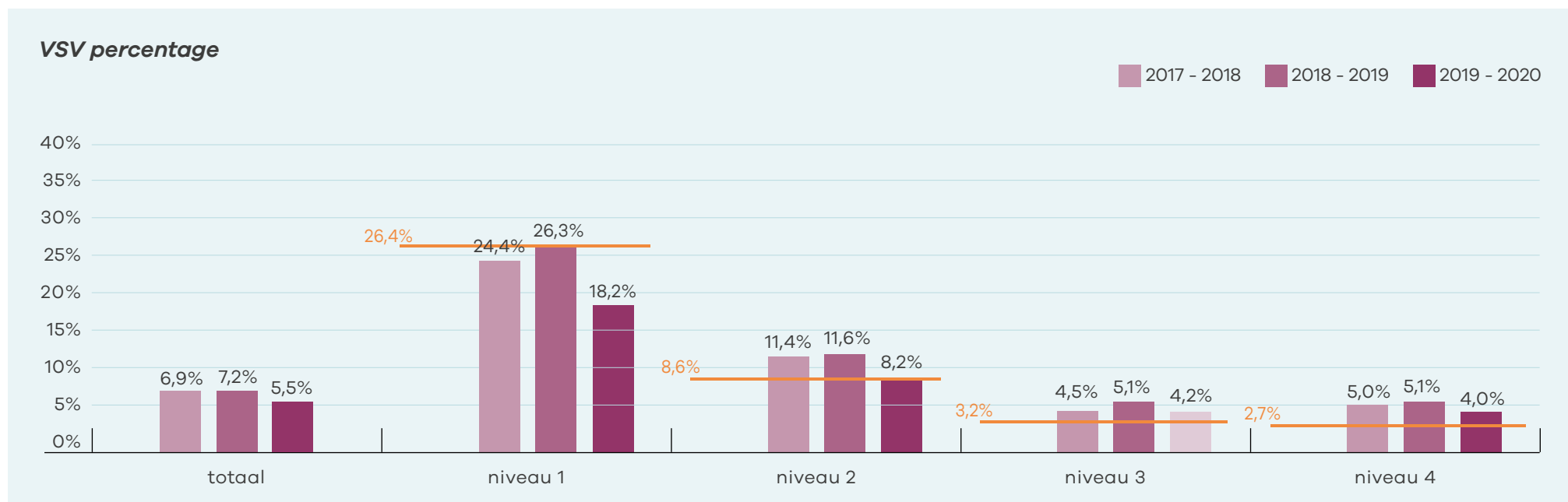
— landelijk gemiddelde
(2015-2016) = norm



3.4 Voortijdig schooluitval (VSV)

Het VSV-percentage over 2019-2020 bedraagt 5,5%. Dat is een forse daling ten opzichte van het voorgaande jaar (7,2%). Dit percentage is een voorlopige berekening en nog niet definitief vastgesteld door DUO. We verwachten dat we het definitieve aantal voortijdig schoolverlaters nog iets naar boven moeten bijstellen. De verwachting is wel dat het aantal vsv'ers op alle niveaus minder zal zijn dan het voorgaande jaar. Dit past bij het beeld van minder uitvallers en meer doorstromers bij de opleidingen.

Het percentage voortijdig schoolverlaters bij de opleidingen op niveau 3 en 4 voldoet niet aan de landelijke norm. Het ligt bij niveau 3 en 4 ook iets hoger dan het landelijke gemiddelde. Alleen het percentage vsv'ers van de niveau 1- en de niveau 2-opleidingen voldoen aan de landelijke norm.



— landelijk gemiddelde
(2015-2016) = norm



4. Medewerker in beeld

4.1 Professionalisering en arbeidsmobiliteit

We hebben zes strategische prioriteiten benoemd om de onderwijskwaliteit op orde te brengen en te verhogen. Twee daarvan zijn professionalisering en arbeidsmobiliteit. De focus en inspanningen van de stafdienst HRM blijven voorlopig gericht op deze twee prioriteiten.

Extra middelen professionalisering

In 2020 hebben we extra middelen vrijgemaakt om de professionalisering de komende twee jaar te versnellen. In afstemming met het onderwijs heeft de dienst HRM afspraken gemaakt hoe deze middelen het beste besteed kunnen worden. In de praktijk blijkt dat de professionalisering in een team nog wel eens stopt omdat veel nieuwe collega's (zij-instromers) hun bevoegdheid moeten halen. Dit vraagt veel opleidingstijd en begeleidingscapaciteit. Daarom wordt een deel van de middelen aangewend voor extra formatie om het vervangingsvraagstuk op te lossen. Het andere deel besteden we aan het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen. Per doelgroep binnen mboRijnland organiseren we activiteiten om het pedagogisch-didactisch handelen een impuls te geven.

LEES MEER
**Over werken bij
mboRijnland**

Ontwikkelgesprekken

In 2020 zijn we doorgegaan met het voeren van ontwikkelgesprekken met medewerkers. Het thuiswerken als gevolg van Corona heeft hierin wel wat vertraging opgeleverd. Het digitaal voeren

van gesprekken waarin vertrouwen en verbinding belangrijke voorwaarden zijn, had niet de voorkeur. In eerste instantie zijn gesprekken uitgesteld. Maar toen duidelijk werd dat het thuiswerken langdurig plaats zou vinden, zijn er toch ontwikkelgesprekken gevoerd. Daar zijn ook andere vormen voor gevonden, zoals al wandelend met elkaar in gesprek gaan.

Om de kwaliteit van de ontwikkelgesprekken verder te verhogen, hebben we besloten de verbinding met het instrument Strategische Personeelsplanning (SPP) te versterken. We gaan zowel de ontwikkelgesprekken als de strategische personeelsplanning met directie en teamleiders evalueren. Vervolgens maken we met alle MBO Colleges en diensten afspraken over het vervolg. Hierbij passen we maatwerk toe, afhankelijk van de situatie en vraag van de colleges en diensten.

Strategische personeelsplanning (SPP)

De verschillende managementteams zijn met ondersteuning vanuit HRM voor het eerst aan de slag gegaan met SPP. In drietal sessies zijn de toekomstige ontwikkelingen verkend. Ook hebben we de consequenties voor de medewerkers in kwantitatieve en kwalitatieve zin in kaart gebracht. Verder hebben we de personeels-ontwikkelscan ingevuld. Hiermee kregen we inzicht in de kwaliteit en het potentieel van de medewerkers. Op basis daarvan hebben de teams concrete professionaliseringsplannen gemaakt.

Loopbaancentrum

mboRijnland faciliteert de medewerker in de uitvoering van arbeidsmobiliteit. Dat gebeurt onder andere door de inzet en beschikbaarheid van het mboRijnland Loopbaancentrum (MLC). Het MLC is er voor alle medewerkers die ondersteuning vragen bij loopbaanvraagstukken. Dit kan vanuit intrinsieke motivatie zijn, bij re-integratie of om de functie beter uit te voeren. In 2020 zijn 72 trajecten gestart. Waarvan 26 meegaan naar 2021. 46 trajecten zijn afgesloten.

Dit waren 30 loopbaantrajecten, 10 trajecten uit de Synergie-opdracht, 4 re-integratietrajecten en 2 herplaatsingen.

Compacte diensten

De opdracht om na de fusie te komen tot compacte stafdiensten en Shared Service Centers (SCC's) heeft in 2020 zijn beslag gekregen. Het geeft geleid tot een reductie van ruim 42 fte. Het Loopbaancentrum (LMC) heeft de uitvoering van deze opdracht ondersteund. Veel medewerkers van de SCC's hebben ondersteuning gevraagd en gekregen bij de voorbereiding van hun ontwikkelgesprek. Twee externe loopbaanbureaus zijn ingezet voor het geven van workshops, trainingen en individuele begeleiding.

Ondersteuning inrichting LLokaal

Het Loopbaancentrum speelt ook een actieve rol bij de inrichting en de organisatie van LLokaal. Dit is de plek waar iedereen naartoe kan voor advies en ondersteuning op het gebied van een leven lang ontwikkelen. Ook medewerkers kunnen daar vanaf 2021 terecht voor loopbaanadvies, testen, matching met banen en functies binnen en buiten mboRijnland. Het Loopbaancentrum deelt haar ervaring en expertise om te zorgen voor een professionele oriëntatie en matching-aanpak.

Loopbaanportaal gelanceerd

Op 14 september 2020 heeft het loopbaancentrum het digitaal loopbaanportaal mijnLoopbaan gelanceerd. Dit is een instrument van het loopbaancentrum voor alle medewerkers ter stimulering van het nemen van regie op de eigen loopbaan. Zo kunnen medewerkers mijnLoopbaan gebruiken bij het voorbereiden van een ontwikkelgesprek. Tot 31 december 2020 hadden we 786 (46%) actieve gebruikers en zijn er 274 testen voltooid.



Beperking schadelast uitkeringen WW en BW

Het onderwijs is bij wet eigen risicodragers van de werkloosheidsuitkeringen WW en BW (de bovenwettelijke uitkering). Dit houdt in dat de werkgever de ex-werknemer moet begeleiden naar ander werk of uitstroom uit de uitkering. mboRijnland heeft er voor gekozen hiervoor het loopbaancentrum (LMC) in te zetten en ook de naleving van de verplichtingen te controleren. In overleg met het UWV en WWplus worden mogelijke sancties uitgevoerd. Eind 2020 waren er 37 actieve WW-uitkeringen waarvan 20 uitkeringen in combinatie met een (aanvullende) bovenwettelijke uitkering. Daarnaast waren er nog 38 (aansluitende) bovenwettelijke uitkeringen. De begeleiding bestaat onder andere uit meedenken over de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Ook bieden we loopbaanbegeleiding, maar wel gericht op de kortste weg naar werk. Ook geven we sollicitatieadvies en bekostigen we korte trainingen en opleidingen als dat het vinden van een andere baan versnelt.

Ons uitgangspunt is dat een medewerker die hoort dat zijn contract niet wordt verlengd zo snel mogelijk contact opneemt met het loopbaancentrum. Het komende jaar zullen we ons nog sterker focussen op een vroegtijdige aanmelding. Met veel uitkeringsgerechtigden bij mboRijnland hebben we contact gehad en afspraken kunnen vastleggen. Daarnaast is door het loopbaancentrum de regeling compensatie transitiekosten WGA benut, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. Er is veel energie en tijd gestoken in de aanvragen van dossiers van medewerkers van het voormalige ROC Leiden, een van de twee organisaties van waaruit mboRijnland is ontstaan. Inmiddels zijn de resultaten al zichtbaar.

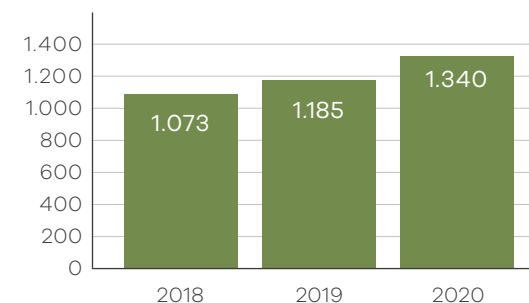
LEES MEER
**Hybride docenten bij
mboRijnland**

Scholing via mboRijnland academie

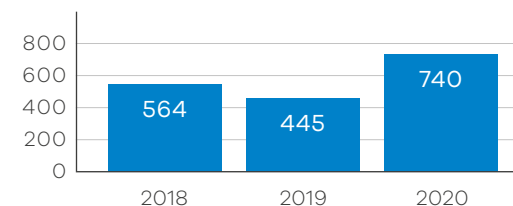
Via de academie kunnen alle medewerkers zich verder ontwikkelen. Ons aanbod is zo breed dat we iedereen een passende scholing kunnen aanbieden. Zo bieden we online trainingen aan via GoodHabit en scholingen gericht op onze strategische speerpunten. Verder is de academie in 2020 doorgegaan met het aanbieden van verdiepende pedagogisch-didactische trainingen. We begonnen 2020 met fysieke trainingen in de eigen trainingsruimte. De uitbraak van corona veranderde dat. Vanaf maart zijn we overgeschakeld naar het geven van online trainingen. De focus lag daarbij op het ondersteunen van het onderwijs op afstand. Ruim 800 medewerkers zijn getraind in onder andere online didactiek, het gebruik van het programma Teams, online werkvormen en het gebruik van Virtual Reality.

Voor nieuwe docenten hebben we een training studieloopbaanbegeleiding van studenten ontwikkeld. Dit kan leiden tot betere begeleiding en daarmee de uitval van studenten voorkomen. Deze basistraining breiden we volgend jaar uit met verdiepende modules.

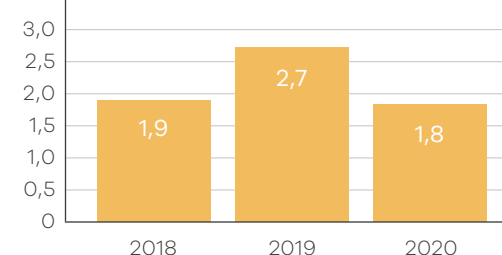
Aantal deelnemers trainingen van de mboRijnland academie



Aantal medewerkers getraind door de mboRijnland academie



Gemiddeld aantal trainingen per medewerker die gevolgd zijn bij de mboRijnland academie.



Afspraken participatiebanen

Het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking dat bij mboRijnland werkt neemt helaas af in plaats van toe. mboRijnland had in 2017 nog 20 participatiebanen in 2020 nog maar 6. Dit is een ongewenste ontwikkeling. Oorzaken van de terugloop zijn pensionering, uitstroom door toegenomen arbeidsongeschiktheid of doordat medewerkers hun hoofd niet boven water konden houden in de dynamiek van alle dag. Ook Corona en het voornamelijk thuis werken maakt het realiseren van nieuwe banen voor de doelgroep ingewikkeld. Begeleiding op afstand of digitale begeleiding is lastig gezien de vaak uitvoerende aard van de werkzaamheden.

We denken na hoe we toch een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. De invulling van de Participatiewet vraagt om een multidisciplinaire aanpak. Het is belangrijk dat wij ervaringen, ideeën en oplossingen met elkaar delen. Dit gebeurt al binnen de MBO Raad. Verder kan het uitwisselen van ervaringen in het vernieuwde partnerschap van het UWV, mboRijnland en de gemeente RijnGouwe in Lokaal ons inclusief werkgeverschap versterken.



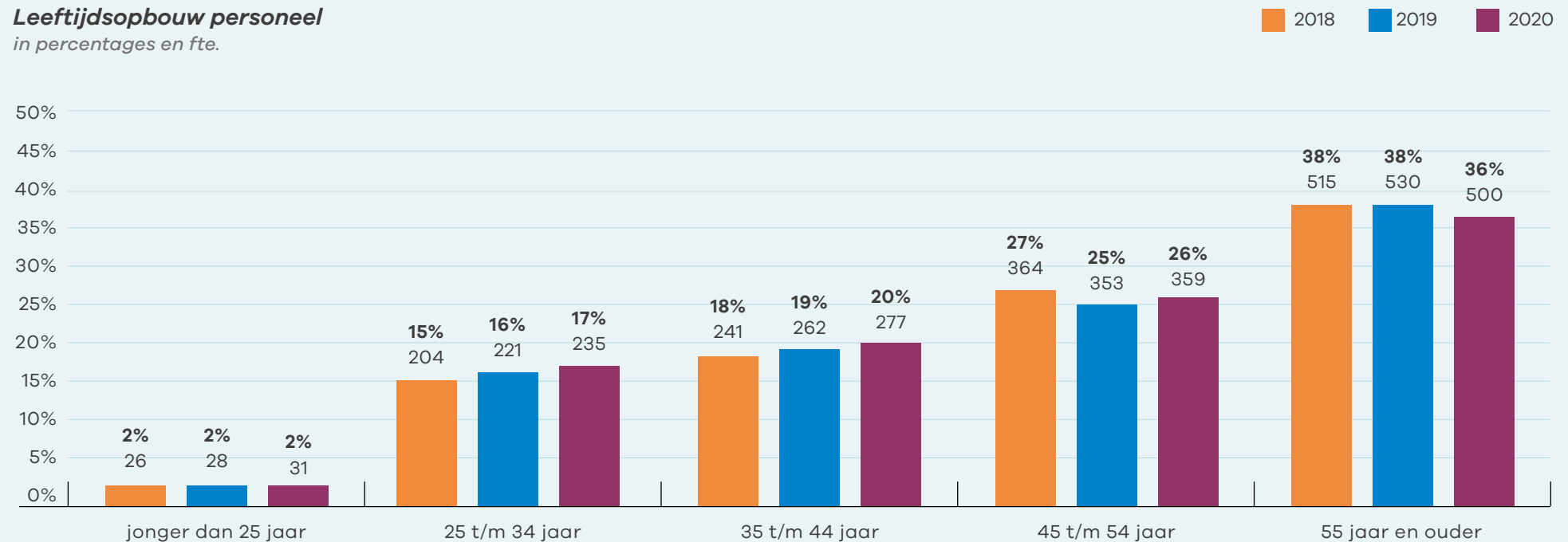
4.2 Overzicht medewerkers

Samenstelling personeel

Het grootste deel van de medewerkers is 45 jaar en ouder. Wel zien we dat het aandeel medewerkers onder de 45 jaar zowel absoluut als procentueel licht is toegenomen. Al een aantal jaren stijgt het aandeel vrouwen in onze organisatie. Ditzelfde beeld zien we ook in andere onderwijssectoren. Blijvende aandacht voor een evenwichtige personeelsopbouw is belangrijk. In 2020 hebben we een nieuwe recruiter aangetrokken om actief de arbeidsmarkt te benaderen en te onderzoeken wat nodig is om nieuwe medewerkers aan onze organisatie te binden.

Leeftijdsopbouw personeel

in percentages en fte.





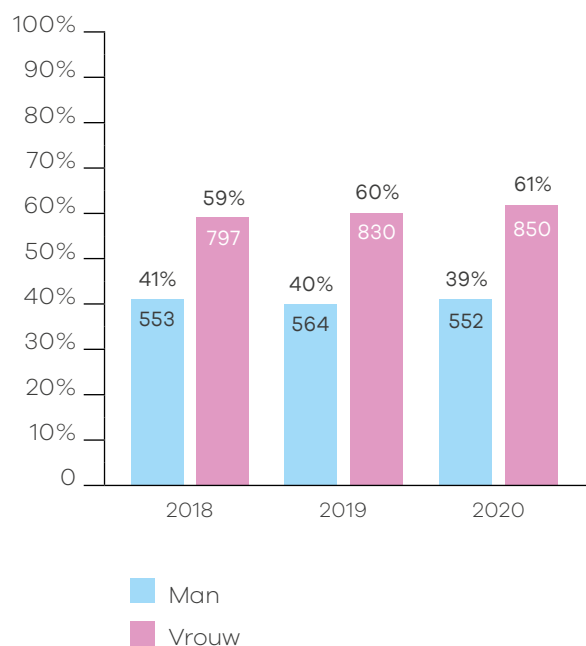
Type aanstelling

Het grootste deel van de medewerkers heeft een vast contract. Dit aantal is de afgelopen jaren echter gedaald. Het percentage medewerkers met een tijdelijk contract is gegroeid naar 23% en ligt daarmee boven de norm van 20% die we intern hanteren. 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.

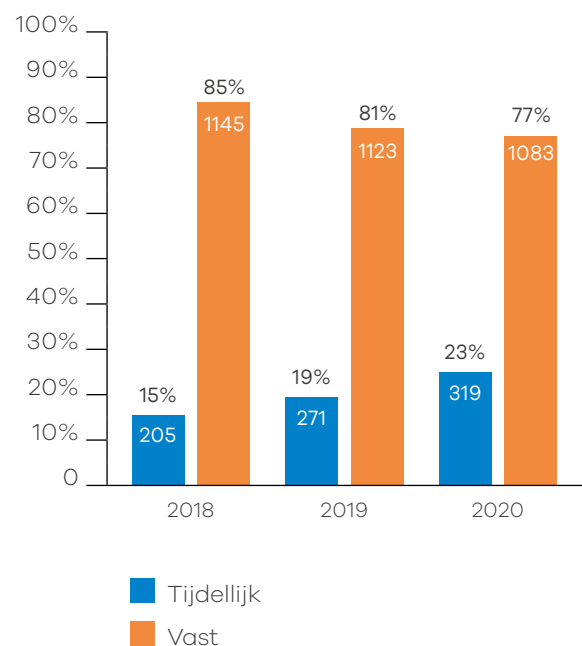
Verdeling docenten en ondersteunend personeel

De meerderheid van de medewerkers bij mboRijnland is docent. In 2020 hebben we actief gewerkt aan het compacter maken van de strategische stafdiensten en de Shared Service Centers om zo meer geld voor het onderwijs vrij te maken. Daardoor zijn 42 fte aan OBP-medewerkers uitgestroomd. De verhouding tussen OP en OBP is echter ongewijzigd gebleven. Dat komt omdat een deel van de uitgestroomde medewerkers inhuur betreft. En die vallen niet onder het OBP. Verder is het aantal instructeurs met 127 fte gestegen. Dit zijn mensen die in het onderwijs werken maar wel onder het OBP vallen.

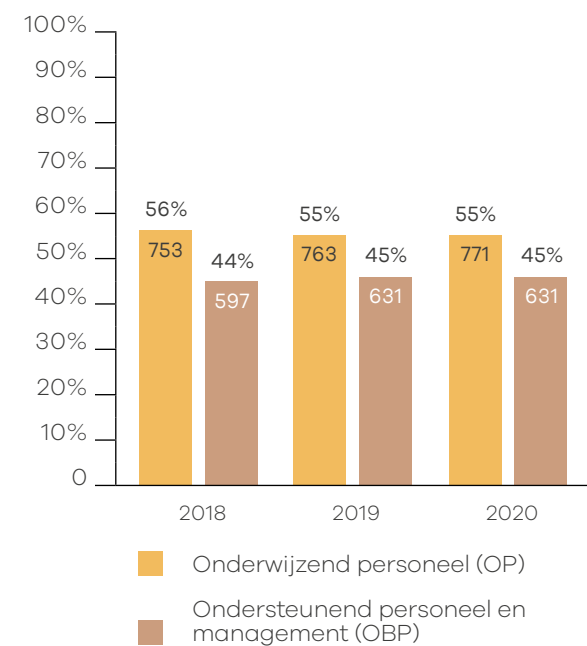
Verdeling man/vrouw
in percentages en fte.



Type aanstelling
in percentages en fte.



Verdeling onderwijzend en niet-onderwijzend personeel
in percentages en fte.



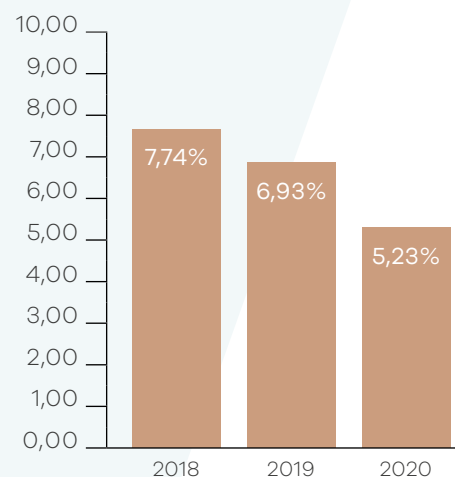
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim onder medewerkers is het afgelopen jaar gedaald. Dit is in de Corona-tijd ook landelijk het geval, maar bij mboRijnland daalde het ziekteverzuim meer dan gemiddeld. De verzuimbepurende maatregelen die we afgelopen jaren hebben genomen werpen dus hun vruchten af. We hebben meer ingezet op preventie. De inzet van verzuimadviseurs werkt goed. Zij beantwoorden vragen van leidinggevenden over verzuim van medewerkers en geven advies ten aanzien van de coronapandemie, thuiswerken en het voorkomen van hoge werkdruk. Bovendien gaan we in samenwerking met Aon Verzuimadvies het vitaliteitsbeleid voor medewerkers versterken.

De hoge werkdruk bij medewerkers blijft wel een punt van aandacht. De Arbodienst ontvangt veel geluiden van structurele overbelasting in de vorm van lange werkdagen en hoge werkdruk. Het geven van afstandsonderwijs wordt door een grote groep werknemers als zwaar ervaren. Dat heeft te maken met een gebrek aan digitale vaardigheid bij sommige werknemers, desinteresse bij sommige studenten en het ontbreken van sociale contacten met collega's. Bij veel collega's leeft het gevoel dat ze bij het online werken vierentwintig uur per dag beschikbaar moeten zijn. Ook het begeleiden van collega's die in het verzuim terecht zijn gekomen, wordt als werkdruk verhogend ervaren. We hebben afgesproken dat de

leidinggevenden nog meer individuele aandacht aan deze hoge werkdruk en onzekerheid gaan geven. In 2021 worden alle leidinggevende hiervoor ook getraind.

Verzuimpercentage



4.3 Integrale veiligheid

2020 was een jaar dat niemand van ons snel zal vergeten. Een coronapandemie waar we nog midden in zitten, een operationeel crisisteam, bijna lege schoolgebouwen, nieuwe manieren van lesgeven en samenleven, zowel op het werk als thuis. Dat heeft veel gevraagd van alle mensen die daarbij betrokken waren. Ook met betrekking tot veiligheid gingen er andere dingen spelen. Door de coronamaatregelen daalde het aantal fysieke geweldsmeldingen



enorm. Tegelijkertijd steeg het aantal online incidenten. Ook was er sprake van een toename van het aantal bedreigingen buiten school die van invloed waren op het veiligheidsgevoel van studenten binnen de school. Om goed om te kunnen gaan met de coronamaatregelen en verandering in de aard van incidenten, hebben we de handleidingen en protocollen herzien of nieuw ontwikkeld. Ook hebben we intensief gebruikt gemaakt van ons calamiteitenplan en handboek crisiscommunicatie. Naar aanleiding van de ervaringen van dit jaar hebben we de handboeken aangepast. Verder werd duidelijk dat de medewerkers van het Klantcontact Centrum steeds vaker te maken krijgen

met ongewenst gedrag aan de telefoon. Om hen te ondersteunen hebben we een handleiding geschreven waarin we hen tips geven hoe ze om moeten gaan met deze vorm van ongewenst gedrag. Daarnaast hebben wij online dilemma games en gespreksaanjagers in de klas ingezet. Hierin kunnen studenten zelf ervaren hoe het is om buiten gesloten te worden en geconfronteerd te worden met bijvoorbeeld sociale druk en pesten. Op basis van deze ervaringen gaan studenten met elkaar in gesprek over deze vormen van negatief gedrag. Deze games gebruiken we ook om onze omgangs- en veiligheidsregels bespreekbaar te maken en verder in te bedden in onze organisatie.



Rookvrij schoolterrein

Onze preventieorganisatie heeft dit jaar invulling gekregen. En natuurlijk hebben wij onze organisatie voorbereid op de wettelijk verplichte rookvrije schoolterreinen. Zo hebben we onze schoolterreinen fysiek gemarkeerd met blauwe lijnen. Ook hebben handleidingen gemaakt voor de handhaving van de rookvrije zones en de studentstatuten en huisregels aangepast. Bovendien hebben we medewerkers en studenten via allerlei kanalen veelvuldig geïnformeerd over de rookvrije schoolterreinen. Het is een bijzonder jaar geweest maar desalniettemin hebben wij op alle mogelijke manieren gewerkt aan een vertrouwde, sociale, fysieke en online veilige werk- en leeromgeving. Ook komend jaar gaan we integrale veiligheid weer naar een hoger niveau brengen en borgen op alle vlakken binnen onze organisatie.

Digitale veiligheid

We krijgen steeds vaker te maken met cyberaanvallen zoals malware, phishing, distributed denial of Service (DDoS). In samenwerking met onze ICT- proberen deze problemen zoveel mogelijk te voorkomen. We hebben de beveiliging van het datacentrum en de firewall versterkt. Ook hebben we onze manier van werken op het gebied van ICT aangepast. Verder hebben we de computers en laptops van mboRijnland voorzien van nieuwe updates die het beter mogelijk maken veilig te werken.

Registraties	2020
Bedreiging	16
Fysiek geweld	3
Verbaal geweld / agressie	4
(seksuele) intimidatie	1
Discriminatie	1
Vernieling / brand	4
Inbraak	-
Diefstal	-
Ongewenst gedrag via sociale media	1
Ongeval / gezondheid	9
Loverboy	-
Misdraging negeren (veiligheids-)regels (tevens online)	12
Pesten	1
Onbevoegd aanwezig	-
Fraude	-
Brand	1
Verboden middelen (drugs)	17
Verboden goederen	2
Totaal	62

4.4 Klachtenregeling

mboRijnland kent een klachtenregeling en -faciliteit die voldoet aan de (wettelijke) voorwaarden en suggesties voor een goede klachtenafhandeling:

1. Heldere communicatie: toegankelijkheid en vindbaarheid;
2. De ombudsfunctie: ondersteuning bij het indienen van een klacht;
3. Vertrouwelijkheid en geheimhouding;
4. Onafhankelijkheid;
5. Laagdrempeligheid: één loket;
6. 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 afhandeling en procedure van klachten hanteert mboRijnland een digitaal meldsysteem. Dit is zowel binnen als buiten mboRijnland te benaderen. Hier kunnen klachten, geschillen, bezwaren en beroepen gemeld worden. Jaarlijks evalueren we het digitaal meldsysteem. Indien noodzakelijk of wenselijk zorgen we dat het systeem wordt aangepast aan de wettelijke bepalingen en wensen van gebruikers.



Commissie	Aantal meldingen	Toelichting
Klachten-commissie	3	Een klacht is afkomstig van een student uit College VAVO in verband met het niet (opnieuw) aangaan van onderwijs-overeenkomst via uitbesteding vanuit het VO. De tweede klacht betreft een klacht van een medewerker van het MBO College Start-Up in verband met de werk-omstandigheden, het opleggen van een ordemaatregel en het inschakelen van een extern onderzoeksbureau. De derde klacht is ingediend door een student van het MBO College Techniek & ICT in verband met het (niet) aanbieden van onderwijs, de onderwijskwaliteit en communicatie. Deze student en/of gemachtigde zijn niet verschenen op de (online) hoorzitting. De klachtencommissie heeft de klacht niet in behandeling genomen en het dossier gesloten. 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 (gedeeltelijk) overgenomen. Het College van Bestuur heeft diverse acties uitgezet om de klachten naar tevredenheid van de indieners af te kunnen handelen.
Commissie van beroep voor de examens	1	De Commissie heeft een beroepschrift in behandeling genomen van een student MBO College Techniek & ICT. Hij heeft een beroep ingediend tegen het besluit van de examencommissie tot het ongeldig verklaren van een examen als gevolg van frauduleus handelen.
Interne geschillen-commissie	0	
Externe commissie van beroep - Onderwijs-geschillen	1	De Commissie van Beroep van Onderwijsgeschillen heeft een beroepschrift van een medewerker van het MBO College Start-Up in behandeling genomen. Het beroep richtte zich tegen het opleggen van een disciplinaire maatregel als gevolg van plichtsverzuim.

4.5 Vertrouwenspersonen

In geval van ongewenst gedrag kunnen medewerkers en studenten contact opnemen met onze interne vertrouwenspersonen. Deze zijn gecertificeerd en bieden opvang, begeleiding en nazorg. Daarnaast bieden we medewerkers de gelegenheid om een contactpersoon buiten onze organisatie te raadplegen. We hebben hiervoor een contract afgesloten met een externe vertrouwenspersoon. Die geeft ook advies en ondersteuning aan onze interne vertrouwenspersonen.

Meldingen bij vertrouwenspersonen	2019
Seksuele intimidatie (soms via social media)	8
Intimidatie (soms via social media)	6
Ongewenst gedrag	14
Discriminatie	7
Agressie (psychisch) incl. pesten en roddelen	2
Pesten, roddelen en buitensluiten	11
Religieus gerelateerd o.a. (radicalisering, extremisme, eerwraak, uithuwelijking)	4
Geweld (fysiek)	2
DUO (hulpvraag: voorziening beroepsonderwijs bij bijzondere omstandigheden)	12
Arbeidsconflict of vragen rondom arbeidsomstandigheden	9
Privé omstandigheden	9
Overig	17
Totaal	103

De externe vertrouwenspersoon kreeg in totaal drie meldingen. Die hadden te maken met intimidatie, ook via sociale media, en arbeidsconflicten en vragen rondom arbeidsomstandigheden.

Andere soort incidenten

In 2020 waren de gebeurtenissen in de maatschappij van invloed op het aantal en de aard van de meldingen. Door de coronamaatregelen waren onze scholen (gedeeltelijk) gesloten voor de studenten en medewerkers. Opvallend was dat er voor de zomervakantie vermoedelijk daardoor minder meldingen zijn geweest. Na de zomer was het aantal meldingen redelijk normaal.

De vertrouwenspersonen hebben hun werkzaamheden afgestemd met het loopbaancentrum. Deze samenwerking wordt in 2021 verder uitgebouwd. In 2020 konden medewerkers voor het eerst gebruik maken van de externe vertrouwenspersonen. Daarvan is drie keer gebruik gemaakt. De interne en externe vertrouwenspersonen hebben regelmatig overleg met elkaar. In 2021 gaan wij de rol en taken van de vertrouwenspersoon binnen de organisatie (nog) meer bekend maken.





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 hierin de leidraad. mboRijnland voldoet aan 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 code. Naast toezichthouder is de Raad van Toezicht werkgever van het College van Bestuur. Als toezichthouder en werkgever heeft de Raad van Toezicht 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.

Activiteiten

De Raad van Toezicht heeft in 2020 de volgende activiteiten ondernomen:

- viermaal een reguliere vergadering met het College van Bestuur gehad;

- eenmaal een themabijeenkomst gehad met het College van Bestuur over het verbeteren van de onderwijskwaliteit;
- eenmaal een aparte bijpraatsessie gehad met het College van Bestuur over de situatie ten gevolge van corona;
- eenmaal een extra overleg gehad met het College van Bestuur over de mogelijke samenwerking met het NCOI;
- eenmaal een gesprek gevoerd met de Inspectie van het Onderwijs over het herstelonderzoek;
- tweemaal een vergadering met de Ondernemingsraad bijgewoond;
- eenmaal een vergadering met de Studentenraad bijgewoond;
- eenmaal een zelfevaluatie gehouden;
- de digitale opening van het schooljaar bijgewoond.

Door de Coronamaatregelen hebben de meeste vergaderingen en bijeenkomsten via MS Teams plaatsgevonden. Alleen de themabijeenkomst onderwijskwaliteit en de zelfevaluatie hebben we in levenden lijve bij kunnen wonen. Het geplande werkbezoek over Leven Lang Ontwikkelen op de locatie Lammenschans in maart is door de coronamaatregelen komen te vervallen.

Belangwekkende thema's

In 2020 lag de focus van mboRijnland naast het omgaan met de coronacrisis net als in 2018 en 2019 op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De Raad van Toezicht heeft de onderwijskwaliteit gevolgd aan de hand van onder andere de rapportages studiesucces, statusrapportages, audits en een aparte bijeenkomst met het College van Bestuur. Gedurende het jaar zijn er positief kritische gesprekken gevoerd over de onderwijskwaliteit. De onderwijsresultaten stonden nadrukkelijk op de agenda van het overleg tussen

College van Bestuur en Raad van Toezicht. Hierbij is gesproken over gedifferentieerde resultaatsturing, aandacht voor het pedagogisch-didactisch handelen en het wel of niet verplichten van professionalisering. Ook hebben we in deze gesprekken gevraagd of we de goede dingen doen en de juiste maatregelen nemen en of het urgentiebesef voldoende aanwezig is. Voor de Raad van Toezicht was het belangrijk om niet alleen te analyseren en te meten, maar ook daadwerkelijk dingen te doen en er bovenop te zitten. Naar aanleiding van de gesprekken heeft de Raad van Toezicht een omslag bij het bestuur geconstateerd. De maatregelen zijn concreter geworden. Deelname aan professionalisering wordt veel meer gestimuleerd en er worden middelen voor de vervanging van medewerkers ter beschikking gesteld. Ook worden teams geholpen om focus aan te brengen en plannen te vertalen in concrete acties. Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft in het kader van de herstelonderzoeken gesproken met de Inspectie. En ook zijn we geïnformeerd over de stand van zaken van de kwaliteitsagenda. Het was een goed en open gesprek. In dit gesprek zijn, naast de werkwijze en rollen van de raad en de informatievoorziening, ook de hiervoor genoemde punten ten aanzien van de onderwijsresultaten besproken. Zie voor de reflectie van de raad op de kwaliteitsagenda hoofdstuk 13.

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. Dit jaar heeft de raad een uitgebreide zelfevaluatie gedaan. Een extern adviseur heeft interviews met de leden van de Raad van Toezicht gehouden en daarna de bevindingen gepresenteerd. Het gesprek over de uitkomsten hebben we gevoerd in aanwezigheid van het College

van Bestuur. Naar aanleiding van de conclusies hebben we extra aandacht besteed aan teambuilding en verbinding.

Eerder hebben we besloten iedere reguliere vergadering van de Raad van Toezicht te evalueren. Dat hebben we in 2020 doorgezet. Sinds de uitbraak van Corona neemt de voorzitter van de raad één op één contact op met de leden om de agendapunten af te stemmen. De voorzitter RvT bereidt samen met de secretaris en de voorzitter van het College van Bestuur de agenda en stukken voor de vergadering voor. Hierbij hebben we ook aandacht voor de kwaliteit van de stukken, met opleggers die meer to-the-point zijn. De onderwijscommissie zorgt ervoor dat in de vergadering van de raad het waarom van beslissingen meer op de agenda wordt gezet, uiteraard met aandacht voor rolvastheid. Ook is de wens geuit om op een andere manier betrokken te worden bij de organisatie, bijvoorbeeld door het afleggen van individuele bezoeken. Door de coronamaatregelen konden we die plannen niet ten uitvoer brengen.

Besproken onderwerpen

De Raad van Toezicht heeft in 2020 de volgende onderwerpen besproken:

Onderwerp	Raad van Toezicht	Onderwijscommissie	Auditcommissie
Voortgangsrapportages			
• derde tertiaal 2019	✓	✓	✓
• eerste tertiaal 2020	✓	✓	✓
• tweede tertiaal 2020	✓	✓	✓
Stand van zaken kwaliteitsagenda	✓	✓	
Onderwijskwaliteit	✓	✓	
Gedifferentieerde sturing op onderwijskwaliteit	✓	✓	
Liquiditeitsprognose en -begroting	✓		✓
Wijziging in autorisaties betalingen	✓		✓
Aanpak coronacrisis – examinering, consequenties voor overige onderwijsprocessen, afstandsleren, diplomeringen, internationalisering, onderwijs in schooljaar 2020-2021, tekort aan stageplaatsen, communicatie	✓	✓	✓
Accountantsverslag PwC	✓		✓
Jaardocumenten 2020	✓	✓	✓
Jaarrekening 2020	✓		✓
Herstelonderzoek Inspectie (bestuurs- en opleidingsniveau)	✓	✓	

Onderwerp	Raad van Toezicht	Onderwijscommissie	Auditcommissie
Beleidsrijke begroting 2021-2025	✓	✓	✓
Managementletter PwC			✓
Stand van zaken onderzoek effectiviteit strategische stafdiensten en Shared Service Centers			✓
Gezamenlijk plan stafdiensten en besluit mobiliteit bevorderende maatregelen	✓	✓	✓
Inrichting sturing stafdiensten en shared service centers	✓		
Themaonderzoek Inspectie aansluiting onderwijsarbeidsmarkt in het economisch-administratieve domein	✓	✓	
Ontwikkelingen portfolio MBO College Economie	✓	✓	
Gesprek Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO)	✓	✓	
Terugkoppeling meerdaagse managementbijeenkomsten en ambities (Otterlo-akkoord)	✓	✓	
Studentenaantallen en start studiejaar 2020-2021	✓	✓	✓
Beoordelingskader CvB	✓		
Samenwerking NCOI	✓		
Onderzoek Research Lab naar hybride leeromgevingen		✓	
Resultaten medewerkersonderzoek en JOB-enquête	✓	✓	
Stand van zaken Fitland	✓		✓
Stand van zaken Osiris			✓
Stand van zaken Green			✓
Voorstel schatkistbankieren	✓		✓
Stand van zaken AFAS			✓
Zelfevaluatie RvT	✓		
Professionalisering	✓	✓	
Toekomstige bestuursstructuur en stand van zaken werving lid College van Bestuur	✓		
Stand van zaken instellingsaudit kwaliteitsnetwerk mbo	✓	✓	
Benoeming nieuwe directeur OSC	✓		

Onderwerp	Raad van Toezicht	Onderwijscommissie	Auditcommissie
Invulling governance en governance documenten	✓		
Regionale aanpak kwetsbare jongeren (in relatie tot corona)	✓	✓	
Position paper vaststelling klasse-indeling WNT	✓		

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 strategische stafdiensten.

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 dat relevant is voor de kwaliteit van het onderwijs.

De onderwijscommissie is in 2020 viermaal bijeengekomen. De besproken onderwerpen staan vermeld in de tabel van paragraaf 5.1.

Auditcommissie

De auditcommissie bereidt het overleg voor tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur over de werking van het systeem van interne controle en risicomanagement, het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en de werking van de beginselen van goed bestuur. Ook bereidt de auditcommissie overleg voor over 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. Daarnaast houdt de auditcommissie zich bezig met de financiële informatieverstrekking, de jaarstukken, de relatie met de externe accountant, de naleving van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de accountant en de betrouwbaarheid en de continuïteit van de huisvesting en de informatie- en communicatietechnologie.



De auditcommissie van mboRijnland is in 2020 viermaal bijeengekomen. In de vergaderingen is ook aandacht besteed aan de eventuele financiële gevolgen van de coronacrisis. De overige besproken onderwerpen staan vermeld in de tabel van paragraaf 5.1.

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 vergoedingsbeleid. De remuneratiecommissie heeft het functioneren van het College van Bestuur beoordeeld op basis van de reflectieverslagen van de leden het College van Bestuur, 360 graden feedback uit de organisatie en van externe stakeholders en het oordeel van de Raad van Toezicht. Op basis hiervan zijn de beoordelingsgesprekken gevoerd. De remuneratiecommissie heeft het functioneren van het College van Bestuur positief beoordeeld. Tevens heeft de commissie vastgesteld dat de beloning van het College van Bestuur past binnen het wettelijk kader. De verslagen van de beoordelingsgesprekken zijn voorgelegd aan de gehele raad. De gemaakte afspraken zijn vastgelegd. De vergoeding van de Raad van Toezicht is in 2020 niet gewijzigd (zie paragraaf WNT-verantwoording).

5.3 Zittingstermijnen, rollen en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft een profiel gemaakt van zijn samenstelling en goed in beeld welke competenties aanwezig zijn. Ook is er een rooster van aftreden.

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 van de raad van toezicht 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.

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

In 2020 is de heer De Klerck benoemd voor een eerste zittingstermijn.

Naam/rol	Geboortedatum	Nevenfuncties	Datum benoeming/aftreden
Mevrouw Y. Shitrit Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter remuneratiecommissie	11 september 1963	• Lid Raad van Toezicht Coöperatie Regionale Ambulance Voorziening Haaglanden tot 01/12. • Lid Raad van Toezicht Koninklijke Stichting Defensiemusea. • Lid Raad van Toezicht Arno Participatie B.V. per 01/04	1 juni 2014/ 1 juni 2022 (niet herbenoembaar)
Mevrouw J. Snippe Lid onderwijscommissie	1 maart 1959	• Voorzitter College van Bestuur Marnix Academie (hoofdfunctie) tot 01/09. • Lid College van Bestuur Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden/Stichting Protestants Christelijke Peuterspeelzalen Den Haag (hoofdfunctie) per 01/09. • Lid van de Raad van Toezicht van SCO Delft tot 01/09. • Lid Raad van Toezicht van Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) per 01/07. • Lid van de Adviesraad Beroepsonderwijs en Bedrijven van het CITO tot 01/11. • Lidmaatschap van Bestuur van Stichting Studiekeuze123 tot 01/09.	1 juli 2014/ 1 juli 2022 (niet herbenoembaar)
Mevrouw A.T. van der Wal Voorzitter onderwijscommissie	7 december 1964	• Founder en directeur Quatrospect (hoofdfunctie). • Lid Raad van Commissarissen Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). • Lid 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 per 01/09 • Lid Raad van Toezicht van Stichting Studiekeuze123 per 01/10.	1 juli 2014/ 1 juli 2022 (niet herbenoembaar)
De heer R. van Leeuwen Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter auditcommissie	2 juni 1959	• CFO Haddagroup (hoofdfunctie). • Lid Raad van Toezicht SCOL/lid auditcommissie.	1 juni 2014/ 1 juni 2022 (niet herbenoembaar)
De heer A.B.C. de Klerck Lid auditcommissie	6 juli 1966	• Directeur-Generaal voor de Algemene Bestuursdienst, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hoofdfunctie). • Lid Curatorium Interdepartementale Management Leergang, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. • Lid jury Overheidsmanager van het jaar. • Lid Raad van Toezicht De Forensische Zorgspecialisten.	1 januari 2020/ 1 januari 2028 (herbenoembaar)
De heer H.K. Fernandes Mendes Lid op voordracht Ondernemingsraad Aandachtsgebied juridische zaken Lid remuneratie- en governancecommissie	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.	1 juni 2016/ 1 juni 2024 (niet herbenoembaar)

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% en 10% voor respectievelijk de voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht ten opzichte van de maximum beloning van het College van Bestuur. De vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht is afgeleid van de maxima die gelden voor categorie G-instellingen en vastgesteld op € 25.000,- voor de voorzitter en € 17.000,- voor de leden. De vergoeding is inclusief reis- en verblijfskosten en valt ruim binnen de maximaal toegestane vergoeding op basis van de WNT en de Regeling honorering toezichthouders mbo van het Platform Raden van Toezicht.

Professionalisering van de Raad van Toezicht

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

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.

Nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur

Naam/rol	Geboortedatum	Nevenfuncties	Datum benoeming
de heer O. Jelsma	3 april 1958	• Lid bestuur Care2care te Waddinxveen.	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
de heer R.J.W. Winter	19 juni 1951	• Voorzitter bestuur Podium Mozaïek in Amsterdam. • Lid auditcommissie SBB	1 juni 2015

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 (WNT).



6. Verslag Ondernemingsraad

Voor de ondernemingsraad (OR) is 2020 op zijn minst een leerzaam jaar te noemen. Vanaf half maart hebben de leden elkaar niet meer in “het echt” gezien en overleggen ze tweewekelijks via MS Teams. Dit blijkt redelijk goed te werken, ook al is het een minder directe manier van communiceren dan elkaar fysiek te zien en te spreken.

Meedenken nieuwe structuur

De OR heeft zich in 2020 onder andere beziggehouden met het samengaan van de MBO Colleges Welzijn en Gezondheidszorg, de herinrichting van het MBO College Economie en de nieuwe structuur van de strategische stafdiensten en de twee Shared Service Centra.

Betrokken bij coronamaatregelen

Gedurende het jaar heeft het dagelijks bestuur van de OR contact gehouden met het College van Bestuur over de in het crisisteam genomen maatregelen om de gevolgen van de coronacrisis op school in goede banen te leiden. De OR heeft met het College van Bestuur de afspraak gemaakt dat het bestuur in eerste instantie min of meer de vrije hand kreeg in het nemen van (kader)besluiten. Daarna zou de OR toetsen of het College van Bestuur hierover nog advies- of instemmingaanvragen moest indienen. Hiervoor werden concrete data afgesproken. Deze toetsing heeft inderdaad plaatsgevonden en niet geleid tot aanvullende voorstellen of aanvragen.

Overleg werkdrukplan

Sommige andere onderwerpen bleken taaië kost. Aan het einde van 2020 hebben we helaas nog geen overeenstemming bereikt met het College van Bestuur over de inhoud van een door de cao verplicht werkdrukplan. De constructieve

gesprekken hierover tussen OR-leden en medewerkers van de dienst HRM zijn nog gaande. Zorgvuldigheid gaat hier duidelijk voor snelheid.

Communicatie achterban

Ook in 2020 heeft de OR op tweemaandelijks basis zijn nieuwsbrief uitgebracht. De raad heeft meer interactie met zijn lezers gezocht door gericht vragen te stellen aan de medewerkers. Dit leverde reacties op waarmee de OR weer inhoudelijk aan de slag kon.

Verder hebben we in de nieuwsbrief regelmatig uitleg gegeven over bepaalde artikelen in de cao. Ook hebben we ruimte gegeven aan bijdragen van geselecteerde gastschrijvers. Daarnaast stellen steeds meer medewerkers vragen aan de OR over werk en arbeidsvoorwaarden. Uiteraard geeft het dagelijks bestuur altijd antwoord.

Veranderingen in OR

De OR is een levend orgaan. Soms vallen leden af en komen er nieuwe bij. De OR heeft besloten het reglement aan deze actualiteit aan te passen. Zo zijn tegenwoordig twee leden vanuit het College Start-Up lid van de OR. De medewerkers van dit college waren tot nu toe niet vertegenwoordigd in de raad.

Scholingen uitgesteld

Het was de bedoeling met elkaar een tweedaagse training te bezoeken om kennis te verdiepen en aan teambuilding te doen. Jammer genoeg heeft dat door de coronamaatregelen geen doorgang kunnen vinden. Ook het jaarlijkse tweedaagse congres van het Platform medezeggenschap MBO, waar de OR-leden zo prettig kunnen netwerken, is helaas geannuleerd. Het nieuwe jaar wordt vast beter...





7. Studentenraad

De centrale studentenraad van mboRijnland is in 2020 met een nieuwe samenstelling begonnen. Met één ervaren lid en acht nieuwe leden van verschillende locaties was het een uitdaging om alle raadsleden bij elkaar te krijgen. Na de uitbreken van het coronavirus besloot de studentenraad alle vergaderingen online te houden. Dat bleek voordelen te hebben. Die online vergaderingen maakten het makkelijker om met de voltallige raad te overleggen.

Betrokken bij coronabeleid

Na de uitbraak van het coronamaatregelen werd veel onderwijs online gegeven. Voor de ene student is dit een uitkomst omdat ze daardoor minder afleidende prikkels krijgen. Andere studenten hebben juist moeite om zich thuis te concentreren. De studentenraad heeft regelmatig met het College van Bestuur overlegd over de coronamaatregelen. Hierbij heeft zij verschillende keren gewezen op belangrijke zaken en knelpunten rondom corona.

Zo heeft de studentenraad aangegeven dat het belangrijk is dat studenten tijdens de lessen gezien worden en dat aanwezigheid correct geregistreerd wordt. Daarnaast zijn de brieven aan studenten over de coronamaatregelen op school aangepast na aanwijzingen van de Studentenraad om meer aan te sluiten op de behoefte van de huidige studenten. Ook heeft de Studentenraad haar zorgen

geuit over het uitstellen van examens en de daaruit vloeiende werkdruk voor studenten in het examenjaar. Ook hebben we onze ongerustheid uitgesproken over studenten die vanwege de landelijke coronamaatregelen geen stage kunnen lopen en daardoor mogelijk studievertraging oplopen. Als onderdeel van een onderzoeksprogramma van de Inspectie van het Onderwijs zijn ook de studentenraadsleden gehoord over bovenstaande onderwerpen. We zien dat mboRijnland die kwesties goed heeft opgepakt. Zo houdt de school meer rekening met studenten die thuis niet de gelegenheid hebben om rustig te studeren, bijvoorbeeld vanwege geluidsoverlast of een drukke of lastige thuissituatie. Verder kunnen studenten die dat nodig hebben (online) lessen op school volgen, als de coronamaatregelen dat toelaten.

Webinar Motivatie

Om studenten te motiveren om kansen te zien en zelf kansen te creëren, heeft de Studentenraad een Webinar georganiseerd. De spreker was de danser Redo, die ondanks lichamelijke uitdagingen een succesvolle danscarrière is gestart en onder andere aan een landelijk bekende danswedstrijd heeft deelgenomen. De studentenraad hoopt in 2021 meer studenten duidelijk te kunnen maken dat zij zelf in staat zijn hun eigen toekomstmogelijkheden te vergroten.

Samenstelling Studentenraad

De studentenraad bestond in 2020 uit de volgende leden:

Naam	Rol en opleiding	Zittingsperiode
Rianne van Winden	Voorzitter Opleiding: Servicemedewerker	Dec 2019 – dec 2021
Renske van Wengen	Secretaris Opleiding: VAVO	Dec 2018 – dec 2020
Renas Barzenji	Penningmeester Opleiding: Apothekersassistent	Dec 2019 – dec 2021
Daniël Donker	Algemeen raadslid Opleiding: Coördinator beveiliging	Dec 2019 – dec 2021
Nevayo Smeekes	Algemeen raadslid Opleiding: Persoonlijk begeleider speciale doelgroepen	Dec 2019 – dec 2021
Rajjan El Alaoui	Algemeen raadslid Opleiding: Internationaal medewerker marketing en communicatie	Dec 2019 – dec 2021
Indra Calvo	Algemeen raadslid Opleiding: Juridisch-administratief dienstverlener	Mei 2020 – dec 2021
Martijn Dilven	Algemeen raadslid Opleiding: Mediavormgeving	Mei 2020 – dec 2021
Esmee Knop	Algemeen raadslid Opleiding: Medewerker marketing en communicatie	Dec 2019 – jul 2020
Milan Bergamin	Algemeen raadslid Opleiding: (Junior) accountmanager	Dec 2019 – mrt 2020
Melissa Schoonlingen	Algemeen raadslid Opleiding: Pedagogisch medewerker kinderopvang	Dec 2018 – mei 2020







8. Financieel verslag

8.1 Kengetallen

BALANS (x € 1.000,-)

Materiële vaste activa
Financiële vaste activa

Totaal vaste activa

Vorderingen
Liquide middelen

Totaal vlottende activa

Totaal activa

Eigen vermogen
Voorzieningen
Langlopende schulden
Kortlopende schulden

Totaal passiva

EXPLOITATIE (x € 1.000,-)

Baten

Totale baten (excl. rentebaten)
Rentebaten

Totale baten (incl. rentebaten)

Lasten

Totale lasten (excl. rentelasten)
Rentelasten

Totale lasten (incl. rentelasten)

Belastingen
Resultaat deelnemingen

Resultaat na belastingen

Netto resultaat

Realisatie 2020

Realisatie 2019

98.469 103.945

2 2

98.471 103.947

2.589 2.337

13.462 7.786

16.051 10.123

114.522 114.070

57.074 53.377

10.624 15.429

19.932 20.251

26.892 25.013

114.522 114.070

157.941 175.939

230 0

158.171 175.939

152.826 160.185

1.648 5.652

154.475 165.837

0 0

0 0

3.696 10.103

3.696 10.103

Solvabiliteitsratio 2

(eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen)

Realisatie 2020	Realisatie 2019	Signalerings- grens
--------------------	--------------------	------------------------

0,59	0,60	< 0,3
------	------	-------

Liquiditeit

(Current ratio = Vlottende activa / Kortlopende schulden)

0,60	0,40	< 0,5
------	------	-------

Rentabiliteit

Resultaat / (totale baten + rentebaten)

0,02	0,06	< 0
------	------	-----

Huistvestingsratio

(Huisvestingslasten + Afschrijvingen geb. en ter.) / Totale lasten

0,09	0,09	> 0,15
------	------	--------

Weerstandsvermogen

(Eigen vermogen / Totale baten)

0,36	0,30	n.v.t.
------	------	--------

Bovenmatig eigen vermogen

Feitelijk eigen vermogen - normatief eigen vermogen*

0,00	n.v.t.	>0,0
------	--------	------

**Bij een negatief bedrag wordt een 0 getoond*

Het positieve resultaat over 2020 bedraagt € 3,7 miljoen en bestaat uit de realisatie van € 158,2 miljoen aan baten en € 154,5 miljoen aan lasten. Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 0,9 miljoen.

De invloed van Corona op het financieel resultaat is minimaal, maar is er wel. Doordat we overgestapt zijn naar online onderwijs en bepaalde activiteiten moesten afzeggen, zijn de kosten van leermiddelen en onderwijsmaterialen omlaag gegaan. Verder zijn de vergaderkosten en reis- en verblijfkosten door het thuiswerken verminderd. Verder hebben we verbouwingen uitgesteld. Daarnaast is er sprake van lagere huuropbrengsten, lagere omzet vanuit detacheringen en een lagere omzet voor het verzorgen van private contractactiviteiten.

In het vervolg van dit jaarverslag en de jaarrekening

lichten we de cijfers over 2020 verder toe.

Ondanks het positieve resultaat waardoor het eigen vermogen gestegen is, is de solvabiliteitsratio 2 iets gedaald ten opzichte van 2019. Dit komt met name door de afname van de synergievoorziening en de voorziening voor verlieslatende contracten. De solvabiliteitsratio blijft ruim boven de signaleringsgrens.

De liquiditeit is gestegen van 0,40 eind 2019 naar 0,60 eind 2020 en komt daarbij boven de signaleringsgrens uit.

De rentabiliteit van mboRijnland voldoet aan de gestelde eisen, en laat in 2020 een daling van het percentage zien ten opzichte van 2019 als gevolg van een lager exploitatieresultaat.

De huisvestingsratio laat de verhouding zien van de huisvestingslasten inclusief afschrijving op gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. De huisvestingsratio is vrijwel gelijk aan 2019.

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe het eigen vermogen zich verhoudt ten opzichte van de totale baten. Conform verwachting is het weerstandsvermogen in 2020 verder gestegen.

De signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen is een nieuwe signaleringswaarde die we moeten opnemen in het bestuursverslag om bovenmatig eigen vermogen vast te stellen. mboRijnland heeft een gezonde eigen vermogenspositie van € 57 miljoen, dit is circa € 55 miljoen minder dan de door OCW toegestane maximale vermogenspositie van € 112 miljoen.





8.2 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Stichting mboRijnland heeft twee verbonden partijen:

- mboRijnland Bedrijfsopleidingen B.V.
- Stichting CIV Smart Technology

mboRijnland bedrijfsopleidingen is een slapende onderneming.

Stichting CIV Smart Technology heeft een spilfunctie in het stimuleren, faciliteren en ontwikkelen van hybride onderwijs in zogenoemde satellietlabs; contextrijke omgevingen buiten de eigen school waar multidisciplinair onderwijs wordt gegeven in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. We hebben Stichting CIV Smart Technology in 2018 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.

8.3 Exploitatie

De hoofdlijnen van de exploitatie in cijfers is als volgt:

(Bedragen x € 1.000,-)		2020	2019
Totale baten	A	158.171	175.939
Incidentele baten	B	2.825	13.836
Genormaliseerde baten	C = A - B	155.346	162.103
Totale lasten	D	154.475	165.837
Incidentele lasten	E	0	7.025
Genormaliseerde lasten	F = D - E	154.475	158.812
Genormaliseerde resultaat	G = C - F	871	3.291
Resultaat	H = A - D	3.696	10.103

Het resultaat 2020 is € 3,7 miljoen positief. Het genormaliseerde resultaat is € 0,9 miljoen positief. De incidentele baten 2020 bestaan uit:

Incidentele baten 2020 (Bedragen x € 1.000,-)	
Vrijval synergievoorziening	900
Vrijval voorziening verlieslatende contracten	650
Financiële baten en lasten	230
Vergoeding betaalde transitievergoedingen	1.045
Totaal incidentele baten	2.825

In de jaarrekening zijn de incidentele baten credit als positieve lasten geboekt.

Vrijval synergievoorziening – we hebben niet de hele voorziening nodig gehad en € 0,9 miljoen laten vrijvallen in de personeelskosten.

Na een getroffen schikking met Green Key City BV, was een deel van de voorziening verlieslatende contracten niet langer nodig, en daardoor is € 0,7 miljoen van de voorziening vrijgevallen ten gunste van de huisvestingskosten.

Als gevolg van een door de bank foutief gemaakte berekening voor swaps uit 2019, is er een compensatie aan mboRijnland uitbetaald van € 0,2 miljoen.

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.

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 treasury-activiteiten zijn ondergeschikt en dienend aan de missie en visie van mboRijnland. In het strategische beleid, de kerntaken en doelstellingen van mboRijnland hebben we inhoud gegeven aan de missie en visie. Deze primaire doelstelling kan worden vertaald in de volgende subdoelstellingen:

- het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele (marktconforme) condities en risico's, zodat we te allen tijde in de behoefte aan financiële middelen kunnen 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 – in de eerste plaats 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 zal mboRijnland gebruik gaan maken van schatkistbankieren.



8.5 Notitie Helderheid in de bekostiging

Naar aanleiding van de notitie Helderheid in de bekostiging zijn er in de OCW-richtlijn aanvullende eisen gesteld aan het bestuur verslag. De onderwerpen worden hierna toegelicht.

Thema	Toelichting
1. Uitbesteed onderwijs	mboRijnland heeft in 2020 geen bekostigd onderwijs uitbesteed aan een andere, al dan niet bekostigde, instelling of organisatie tegen betaling van de geleverde prestaties.
2. Samenwerkingsverbanden VO-BVE	mboRijnland kent verschillende samenwerkingsovereenkomsten in het kader van doorlopende leerlijnen. De uitvoering van deze overeenkomsten is in overeenstemming met de reguliere bekostigingsafspraken.
3. Investeren van publieke middelen in private activiteiten	mboRijnland zet geen publieke middelen in bij private activiteiten
4. 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.
5. 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 middels: 1. een vinkje op het studiekeuzeadvies dat een derde, met zijn instemming, het cursusgeld zal betalen. 2. het invullen van het formulier 'Verklaring voor betaling van cursusgeld door werkgever of instantie (de derden machtiging)'. Deze is terug te vinden in EduArte en op intranet en internet.
6. Uitschrijven van studenten kort na 1 oktober 2020	• Begin oktober 2020 zijn 53 mbo-studenten met een diploma uitgestroomd. • Er zijn in deze periode 27 (25 mbo- en 2 vavo-) studenten uitgestroomd zonder diploma. • Daarnaast stapten 3 mbo studenten over naar een andere instelling.

Thema	Toelichting
7. In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk. Gecombineerde trajecten educatie en beroepsonderwijs	• mboRijnland heeft geen deelnemers die in meer dan één bekostigde opleiding staan ingeschreven. • In 2020 volgden 10 studenten een gecombineerd traject educatie en beroepsonderwijs.
8. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	In 2020 zijn 218 mbo-studenten tijdens het schooljaar gewisseld van opleiding, hebben 44 (35 mbo- en 9 vavo-) studenten een andere leerweg gekozen en zijn 13 mbo-studenten zowel veranderd van opleiding als van leerweg.
9. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	In 2020 zijn we geen nieuwe maatwerktrajecten met bedrijven of organisaties overeengekomen. Wel zijn de bestaande trajecten doorgezet. Het betreft hier opleidingen die op verzoek van een bedrijf worden uitgevoerd. Deze trajecten lopen bij de bedrijven Feadship en Stedin en diverse ziekenhuizen (voor het traject Medewerker steriele medische hulpmiddelen). Op 1 oktober 2020 waren bij deze trajecten 117 studenten ingeschreven.
10. Onderwijs in het buitenland	mboRijnland heeft in 2020 geen onderwijs verzorgd buiten Nederland.



9. Continuïteits- en risicoparagraaf

9.1 A. Gegevens set

A1 Kengetallen	2020 Realisatie	2021 Prognose	2022 Prognose	2023 Prognose
Aantal studenten BOL ¹	12.940	13.038	13.124	13.194
Aantal studenten BBL ¹	4.223	4.082	3.868	3.693
Aantal studenten VAVO ²	569	589	589	589
Totaal aantal studenten	17.732	17.709	17.581	17.476
Personele bezetting gemiddeld in FTE				
Bestuur/management	34	32	32	32
Personeel primair proces	1.000	1.025	992	1.002
Ondersteunend personeel				
- Indirect onderwijsondersteunend	166	170	165	166
- Direct onderwijsondersteunend	208	213	206	208
Totaal personele bezetting in FTE	1.408	1.440	1.395	1.408

Voetnoten:

¹ Bekostigde studenten teldatum 16-11-2020 (bron: dashboard).

² Bekostigde studenten teldatum 2-11-2020 (bron: OBO).

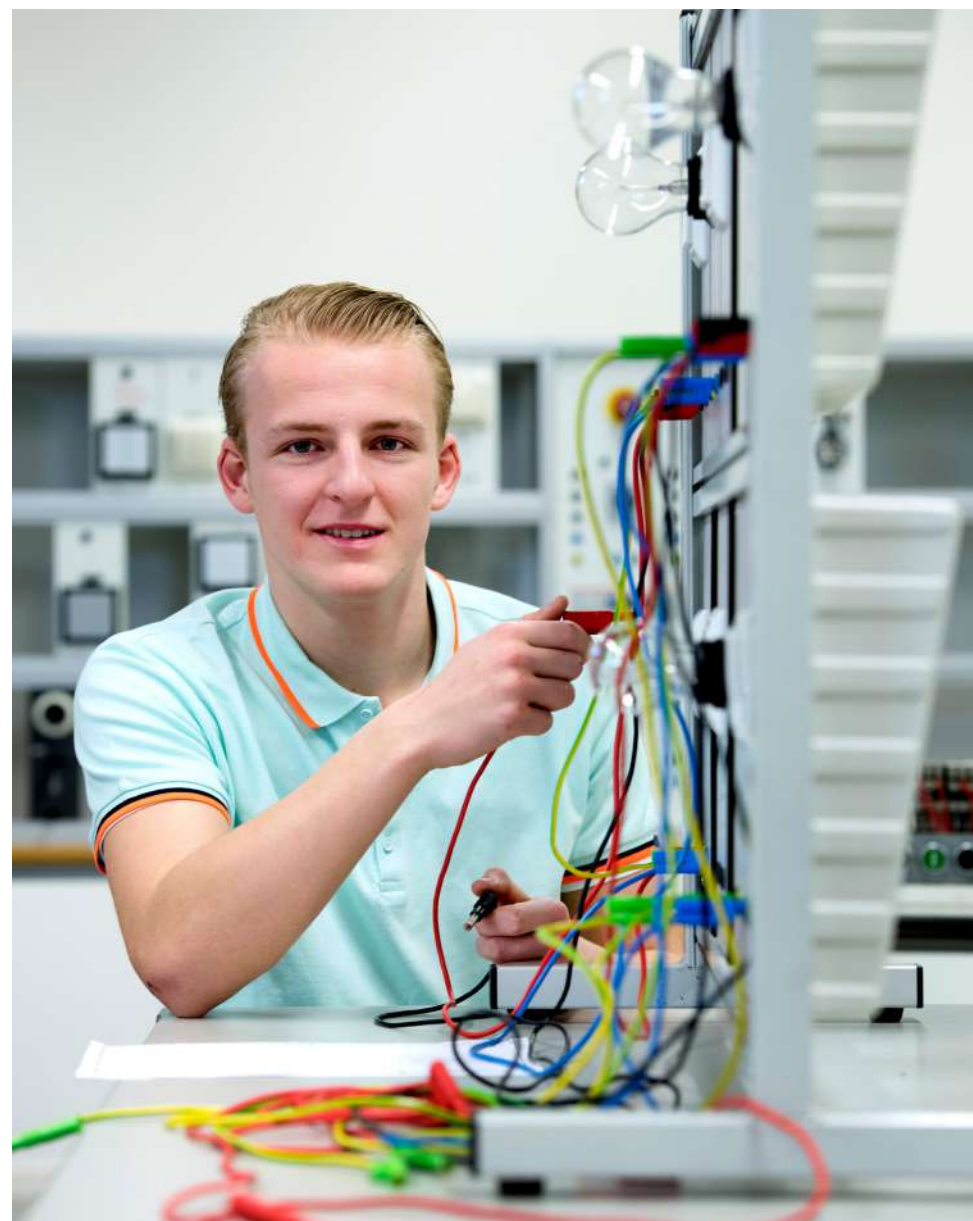
Toelichting bij de kengetallen

Studenten

Het aantal studenten betreft het ongewogen aantal mbo-studenten voor bekostigingsonderzoek. De gegevens van 2020 zijn gebaseerd op de officiële bekostigingstelling door DUO. De gegevens van de jaren 2021-2023 zijn gebaseerd op ramingen van de MBO Colleges en het VAVO.

Personele bezetting

De personele bezetting voor 2020 is de stand per 31 december 2020, exclusief externen. De prognose is ontleend aan de meerjarenbegroting.



9.2 A2 Meerjarenbegroting

BALANS

(Bedragen x € 1.000,-)

	2020	2021	2022	2023	2024
Activa					
Materiële vaste activa	98.469	98.041	93.053	88.214	83.513
Financiële vaste activa	2	2	2	2	2
Vorderingen	2.589	2.400	9.749	2.400	2.400
Liquide middelen	13.462	2.890	1.931	8.924	13.374
Totale activa	114.522	103.333	104.735	99.540	99.289
Passiva					
Eigen vermogen	57.074	45.415	46.261	47.007	48.221
Voorzieningen	10.624	11.529	11.329	11.198	11.067
Langlopende schulden	19.932	19.645	19.334	19.000	18.639
Kortlopende schulden	26.892	26.743	27.810	22.335	21.361
Totaal passiva	114.522	103.333	104.735	99.540	99.289

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(Bedragen x € 1.000,-)

	2020	2021	2022	2023	2018
Baten					
Rijksbijdragen	151.520	144.975	146.845	144.776	145.121
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.142	4.863	4.863	4.863	4.863
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.289	1.070	1.634	1.634	1.634
Baten werk in opdracht van derden	1.627	2.113	3.100	6.100	11.100
Overige baten	1.363	1.848	1.848	1.848	1.848
Totaal baten	157.941	154.867	158.291	159.222	164.567
Lasten					
Personeelslasten	122.415	125.480	121.419	122.622	127.661
Afschrijvingen	8.867	8.719	9.139	8.990	8.852
Huisvestingslasten	7.354	8.439	8.439	8.439	8.439
Overige lasten	14.190	16.875	16.875	16.875	16.875
Totaal lasten	152.826	159.513	155.872	156.927	161.828
Resultaat financiële baten en lasten	-1.418	-1.618	-1.573	-1.550	-1.525
Belastingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	-5	103
Totaal resultaat	3.696	-6.264	846	745	1.214



Toelichting bij de meerjarenbegroting

De beleidsrijke meerjarenbegroting 2021-2025 is op 10 december 2020 door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Deze begroting laat zien waar we de komende jaren aan gaan werken, samen met onze partners in de regio. Ons doel is om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren voor onze studenten en de arbeidsmarktregio's waarin wij actief zijn. Dat doen we enerzijds door de basis van ons onderwijs nog verder op orde te brengen en anderzijds door te innoveren, veelal in nauwe samenwerking met overheid en/of het bedrijfsleven (publiek-private samenwerkingen). In het bestuursakkoord tussen MBO Raad en OCW, getiteld 'Bestuursakkoord 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef', staat opgenomen dat iedere mbo-instelling een Kwaliteitsagenda op zal stellen. De innovatie van ons onderwijs hebben we met name in deze Kwaliteitsagenda opgenomen. De meerjarenbegroting is in december 2020 vastgesteld en de laatste ontwikkelingen met betrekking tot Covid-19 en het Nationaal Programma Onderwijs zijn niet in de hierboven opgenomen cijfers verwerkt.

Balans

Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de financiële positie van mboRijnland is een meerjarenbalans opgenomen. Hierin is onder meer het volgende verwerkt:

- De toename eind 2022 van de vorderingen is te verklaren uit het feit dat we de laatste 50% van het resultaatafhankelijk deel van de kwaliteitsagenda pas in 2023 ontvangen.
- De verdere toename van de liquide middelen is het gevolg van een lager investeringsvolume dan afschrijvingslasten en een verdere verbetering van het marktaandeel van mboRijnland met de daarbij behorende bekostiging.
- Tijdens het opstellen van de meerjarenbegroting in het najaar van 2020 is uitgegaan van een geprognosticeerde eindstand liquide middelen van € 8,4 miljoen en een geprognosticeerd eindstand eigen vermogen van € 51,7 miljoen per 31 december 2020.

Staat van baten en lasten

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

Meerjarig is rekening gehouden met € 58,0 miljoen (2022 t/m 2025) aan baten vanuit de kwaliteitsagenda. Deze baten kunnen hoger uitvallen wanneer het marktaandeel van mboRijnland toeneemt. Hier is voortsnog geen rekening mee gehouden. De huidige kwaliteitsafspraken lopen tot en met 2022. De MBO Raad verwacht dat er vanaf 2023 een structureel budget beschikbaar komt voor kwaliteitsafspraken in dezelfde orde van grootte als de gelden voor de kwaliteitsagenda.

Voor de bepaling van het meerjarig marktaandeel is gebruik gemaakt van de planningstool mbo die beschikbaar is gesteld door OCW. Hierbij is een behoudender scenario gehanteerd dan de planningstool weergeeft. Dit betekent een groei naar 15.930 gewogen bekostigde studenten in 2023, met een marktaandeel van 3,37%. De aanname hierbij is dat een lagere uitval en een hoger diplomaresultaat maken dat zowel de doorstroom als het rendement omhooggaat. Voor het bekostigingsjaar 2022 is de planningstool aangepast naar het werkelijke studentenaantal per 1 oktober 2020. De instroom in oktober 2020 was hoger door de gevolgen van Corona.

De vavo-bekostiging zal voor 2022 dalen op basis van het gedaalde aantal studenten per 1-10-2020. Daarna is rekening gehouden met een stabiel aantal rijksbekostigde studenten.

We zijn nieuwe regionale VSV-overeenkomsten aangegaan voor de periode 2021-2024. Overige geoormerkte subsidies zijn nog niet toegekend of bekend. Daarom hebben we hier geen baten en kosten in de meerjarenbegroting voor opgenomen.

Op dit moment wordt gewerkt aan een ontwikkelplan om de contractactiviteiten/Leven Lang Ontwikkelen (LLO) steviger in de markt te positioneren. In deze begroting hebben we hier al rekening mee gehouden. De inschatting is dat de omzet van de contractactiviteiten van € 0,5 miljoen in 2021 groeit naar € 10 miljoen omzet in 2025.

De lonen en salarissen voor de periode 2021-2024 zijn begroot op basis van de verwachte bezetting die past bij de verwachte studentenaantallen. De ratio personeelslasten/totale opbrengsten ligt in 2021 eenmalig hoog. Het streven is om deze ratio vanaf 2022 omlaag te brengen naar het niveau dat we gewend zijn binnen de instelling. Voor 2022 en verder hebben we nog niet alle geoormerkte subsidies en projectsubsidies toegekend of bekend. Daarom hebben we hier geen baten en kosten in de meerjarenbegroting voor opgenomen. Dit verklaart een afname in de personeelslasten van 2021 naar 2022 en verder van circa € 1,6 miljoen.

De inschatting is dat de loonkosten voor de contractactiviteiten/LLO nagenoeg gelijk zullen zijn aan de baten. Derhalve is rekening gehouden met een groei in personeelslasten. Hierbij verwachten we ook een verschuiving van activiteiten binnen de huidige formatie van het regulier onderwijs naar LLO. De reductie van de stafdiensten die we hadden afgesproken in de synergieopdracht tijdens de fusie in augustus 2017 hebben we in 2020 volledig gerealiseerd.

Meerjarig zetten we in op een afname van de loonkosten derden voor de ondersteunende processen en interim-management. In de meerjarige begrotingen hebben we ook de vervanging verwerkt van docenten die worden ingezet op de kwaliteitsagenda en worden ingehuurd door projecten.

Effect loon- en prijsbijstelling en cao-loonsverhoging

In deze begroting hebben we rekening gehouden met de afspraken uit het onderhandelingsakkoord cao mbo 2020-2021. Met eventuele afspraken die voortkomen uit het nieuw te sluiten onderhandelingsakkoord cao mbo 2021 en verder is in deze begroting nog geen rekening gehouden, aangezien een eventuele stijging van de loonkosten (grotendeels) wordt gecompenseerd via de lumpsum.

Effect van COVID-19

De uitbraak van COVID-19 (Corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. De langetermijneffecten van deze crisis op globaal en nationaal niveau zijn op dit moment nog niet duidelijk. Het COVID-19 virus heeft slechts beperkte financiële gevolgen voor de jaarrekening 2020 en geen invloed op de continuïteit van onze instelling. We monitoren onze risico's en die van onze partners voortdurend. We hebben een adequate liquiditeits- en solvabiliteitspositie en nemen zo nodig maatregelen om onze taken gedurende deze crisis zo goed mogelijk te blijven uitoefenen.

De impact op de instelling is groot, zowel voor leerlingen, studenten, ouders als medewerkers. De lange duur van de crisis legt druk op de organisatie en het personeel. We moesten in snel tempo van digitale lesmethodes ontwikkelen, digitaal lesgeven en diverse andere initiatieven in de organisatie uitrollen. Dat heeft energie en aanpassingsvermogen van het personeel gevergd.

Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis is het niet mogelijk om de toekomstige financiële gevolgen op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. Dit is onder andere afhankelijk van de duur, de verspreiding van het virus, de snelheid van vaccineren en maatregelen vanuit de overheid. Op basis van de beschikbare informatie verwacht de instelling op korte termijn geen continuïteitsrisico. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg gezien de omvang van de 1e geldstroommiddelen van de totale baten. Daarnaast voorziet het ministerie van OCW de onderwijsinstellingen van diverse steunmaatregelen zoals de subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's, de subsidie extra hulp in de klas en een aanvulling van de lumpsum in 2021 en 2022 voor het begeleiden van studenten.

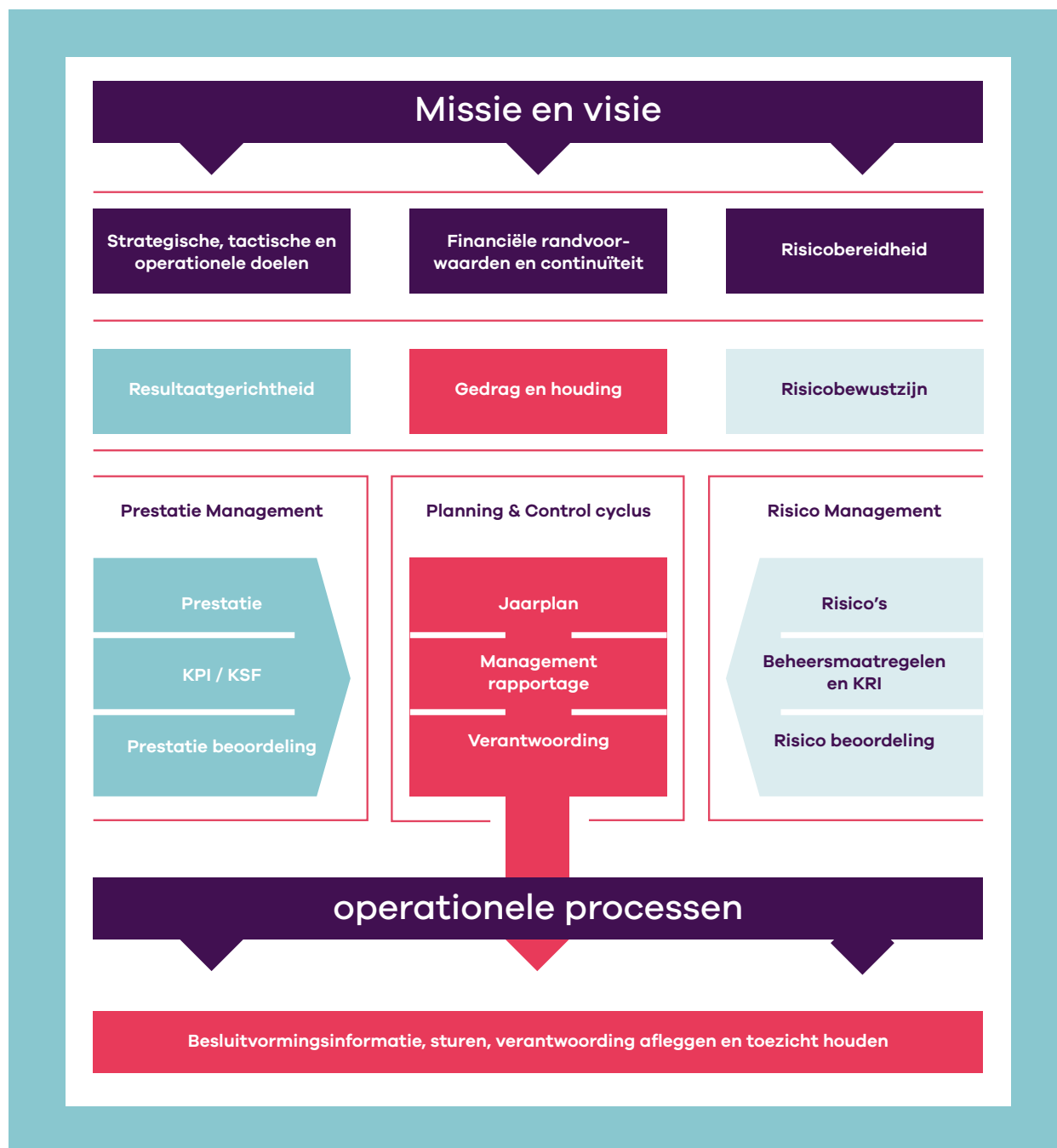
9.3 Financiële kengetallen

Onderstaand overzicht geeft de financiële ratio's weer van mboRijnland voor de komende jaren. Deze is opgenomen in de beleidsrijke meerjarenbegroting 2021-2025, die op 10 december 2020 door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

(Bedragen x € 1.000,-)	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit 2					
Eigen vermogen + voorzieningen	67.534	56.945	57.591	58.205	59.289
Totaal passiva	114.522	103.333	104.735	99.540	99.289
Solvabiliteit 2 norm: > 0,3	0,59	0,55	0,55	0,58	0,60
Liquiditeit					
Vlottende activa	16.051	5.290	11.680	11.324	15.774
Kortlopende schulden	26.892	26.743	27.810	22.335	21.361
Liquiditeit norm: > 0,5	0,60	0,20	0,42	0,51	0,74
Rentabiliteit					
Exploitatieresultaat	3.696	-6.264	846	745	1.214
Totale baten + rente baten	158.171	154.867	158.291	159.222	164.567
Rentabiliteit norm: > 0,0	0,02	-0,04	0,01	0,00	0,01
Investeringsbehoefte als % van de jaaromzet					
Investeringsbehoefte	3.391	6.286	4.151	4.151	4.151
Totale jaaromzet	151.521	144.975	146.845	144.776	145.121
	2,2%	4,3%	2,8%	2,9%	2,9%

De rentabiliteit valt in 2021 onder de signaleringswaarde van de Inspectie. De inspectie staat toe dat een instelling eenmalig een negatief resultaat op het gebied van rentabiliteit heeft. Dat is de zogenoemde eenjarige negatieve rentabiliteit. Die mag dan maximaal -0,1 zijn. Onze rentabiliteit voor 2021 bedraagt echter -0,04, dit is minder dan de -0,1 die eenmalig is toegestaan.

In 2021 valt ook de liquiditeit onder de signaleringswaarde van de Inspectie. De relatief lage liquiditeitsratio is het gevolg van het begroten van een negatief resultaat en de leningen die we eind 2019 hebben afgelost. Het is een korte termijn daling, want meerjarig zijn alle kengetallen weer boven deze norm. We hebben contact gezocht met de financiële inspectie om onze situatie te bespreken.



9.4 B Overige rapportages

B1 Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersings- en controlesysteem

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

Met ons risicomanagement willen we continu de risico's expliciet maken en beheersen. Ook willen we daarmee risicoalertheid creëren en bewerkstelligen dat we proactief en bewust met risico's omgaan.

Continu risico's expliciet maken en beheersen

Op vastgestelde tijden inventariseren en bespreken we de risico's. Op deze wijze hebben we voortdurend aandacht voor de risico's en de beheersing ervan.

Risicoalertheid creëren

We maken de risico's voor alle medewerkers inzichtelijk. Hierdoor ontstaat hetzelfde beeld over de belangrijkste risico's en een sterk risicobewustzijn.

Proactief met risico's omgaan

We voeren de beheersmaatregelen uit voordat risico's daadwerkelijk optreden. Zo gaan we dus proactief met risico's om.

Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen

Door het uitvoeren van een risicoanalyse inventariseren we op gestructureerde wijze de risico's en beheersmaatregelen. Hierdoor krijgen we een completer beeld van de risico's. We verkleinen zo de kans dat we een risico over het hoofd zien.

Kader

Binnen mboRijnland hebben we het risicomanagement verankerd in onze procesmatige manier van werken. We hebben ervoor gekozen om risicomanagement niet als

geïsoleerd proces te ontwikkelen, maar in samenhang binnen de PDCA-cyclus (plan, do, check, act). Dat is te zien in het schema 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 (voortgang) rapportages.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Vanaf de totstandkoming van de juridische fusie hebben het bestuur en management veel aandacht besteed aan de strategische risico's van mboRijnland. De hieronder genoemde risico's staan in relatie tot het willen realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Per risico hebben we kort beschreven welke maatregelen wij genomen hebben om de risico's te beheersen.

Omschrijving risico	Mitigerende maatregelen
1. Impact COVID-19 op onze organisatie Corona heeft op verschillende manieren impact op onze organisatie: a. Risico op studievertraging bij studenten, met name door het niet beschikbaar zijn van stageplekken. b. Docenten ervaren een hogere werkdruk als gevolg van het online lesgeven. c. Studenten in een kwetsbare situatie raken eerder uit beeld als gevolg van de tijdelijke lockdowns.	Onder leiding van het crisisteam wordt zo goed als mogelijk geanticipeerd en gereageerd op alle ontwikkelingen op het gebied van corona. a. Vanuit het ministerie worden er diverse steunpakketten en maatregelen aangeboden om studievertraging zoveel mogelijk te beperken. Desondanks zijn sommige vertragingen, bijvoorbeeld het opdoen van horeca-ervaring, niet helemaal te voorkomen. b. Vanaf februari 2021 zijn er, in afstemming met de ondernemingsraad, een aantal werkdruk verlagende maatregelen geïntroduceerd bij onderwijsteams. c. De MBO Colleges en studieloopbaanbegeleiders geven prioriteit aan studenten die uit beeld dreigen te raken.
2. Vernieuwingen lopen mogelijk vertraging op als gevolg van COVID-19 en het grote aantal initiatieven We hebben hoge ambities op het gebied van onder andere gepersonaliseerd leren, hybride onderwijs en modulair onderwijs (Leven Lang Ontwikkelen). Vanwege Corona en het grote aantal ambities komen deze op sommige plekken onder druk te staan.	We zijn binnen de organisatie voortdurend met elkaar in gesprek over de prioriteiten en de route die we afleggen om de ambities te realiseren. Dit doen we onder andere tijdens de bijeenkomsten van het gehele management.

Omschrijving risico	Mitigerende maatregelen
3. De basis is nog niet op orde wat betreft de onderwijskwaliteit Hoewel de onderwijskwaliteit op 1 oktober 2020 verbeterd is ten opzichte van het jaar daarvoor (er staan meer opleidingen op groen), hebben we onze eigen ambitie (alle opleidingen op groen) op dit vlak nog niet gerealiseerd.	Uit het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs is gebleken dat de kwaliteitscultuur is verbeterd. We willen echter ook de onderwijsresultaten verbeteren. De kwaliteitscultuur biedt hiervoor een belangrijke basis. De werkzaamheden van de monitoringgroep worden voortgezet en verder verfijnd. Daarbij geven we extra aandacht aan de teams die ondersteuning nodig hebben bij het effectiever realiseren van verbeteringen op het gebied van de onderwijsresultaten en onderwijskwaliteit. We continueren de scherpere koers met betrekking tot de onderwijsresultaten die vorig jaar is ingezet tijdens de tertiaalgesprekken tussen het College van Bestuur en de directie.
4. Voorfinanciering nodig gezien stijgende studentenaantallen Gezien het dalende aantal studenten in voorgaande jaren en de stijging in studiejaar 2020/2021 loopt de bekostiging niet in lijn met de te realiseren uitgaven die nodig zijn om het onderwijs te verzorgen.	Mede als gevolg van dalende studentenaantallen hebben we in 2018 en 2019 een positief financieel resultaat behaald, waardoor we ons eigen vermogen konden versterken. Daardoor beschikken we nu over voldoende financiële middelen om de groei van het aantal studenten voor te financieren.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het bestuur verslag. Dit is te vinden in hoofdstuk 5.



10. Overzichten van de jaarrekening

10.1 Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000,-)	31 december 2020	31 december 2019
1. Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	98.469	103.945
1.1.3 Financiële activa	2	2
Totaal vaste activa	98.471	103.947
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	2.589	2.337
1.2.3 Liquide middelen	13.462	7.786
Totaal vlottende activa	16.051	10.123
Totaal activa	114.522	114.070
2. Passiva		
2.1 Eigen vermogen	57.074	53.378
2.2 Voorzieningen	10.624	15.429
2.3 Langlopende schulden	19.932	20.251
2.4 Kortlopende schulden	26.892	25.013
Totaal passiva	114.522	114.070

10.2 Staat van baten en lasten 2020

(Bedragen x € 1.000,-)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	151.520	147.687	159.617
3.2 Overheidsbijdragen / - subsidies overige overheden	2.142	0	2.324
3.3 College-, cursus-, les- / - examengelden	1.289	1.829	2.374
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.627	2.322	2.171
3.4 Overige baten	1.363	1.663	9.453
Totaal baten	157.941	153.501	175.939
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	122.415	120.331	125.102
4.2 Afschrijvingen	8.867	9.831	8.804
4.3 Huisvestinglasten	7.354	8.047	9.337
4.4 Overige lasten	14.190	15.554	16.943
Totaal lasten	152.826	153.763	160.185
Saldo baten en lasten	5.114	-262	15.754
6. Financiële baten en lasten	-1.418	-2.188	-5.652
Resultaat	3.696	-2.449	10.103
8. Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen	3.696	-2.449	10.103
Netto resultaat	3.696	-2.449	10.103

10.3 Kasstroomoverzicht 2020

(Bedragen x € 1.000,-)	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	5.114	15.754
Aangepast voor:		
Afschrijvingen	8.867	8.804
Mutatie voorzieningen	-4.805	606
Verandering in vlottende middelen		
Vorderingen	-252	612
Schulden	1.879	-16.797
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	10.804	8.979
Ontvangen interest	230	0
Betaalde interest	-1.648	-5.652
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	9.386	3.328
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-3.391	-3.980
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	480
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.391	-3.500
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Afl ossing langlopende schulden	-319	-14.869
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-319	-14.869
Mutatie liquide middelen	5.676	-15.041
Beginstand liquide middelen	7.786	22.827
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	5.676	-15.041
Eindstand liquide middelen	13.462	7.786

10.4. Toelichting op balans en staat van baten en lasten

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 2020 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 2020 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Continuïteit van de instelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van COVID-19 zijn hierbij in acht genomen en nader in het jaarverslag toegelicht in de continuïteitsparagraaf. Hierbij 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

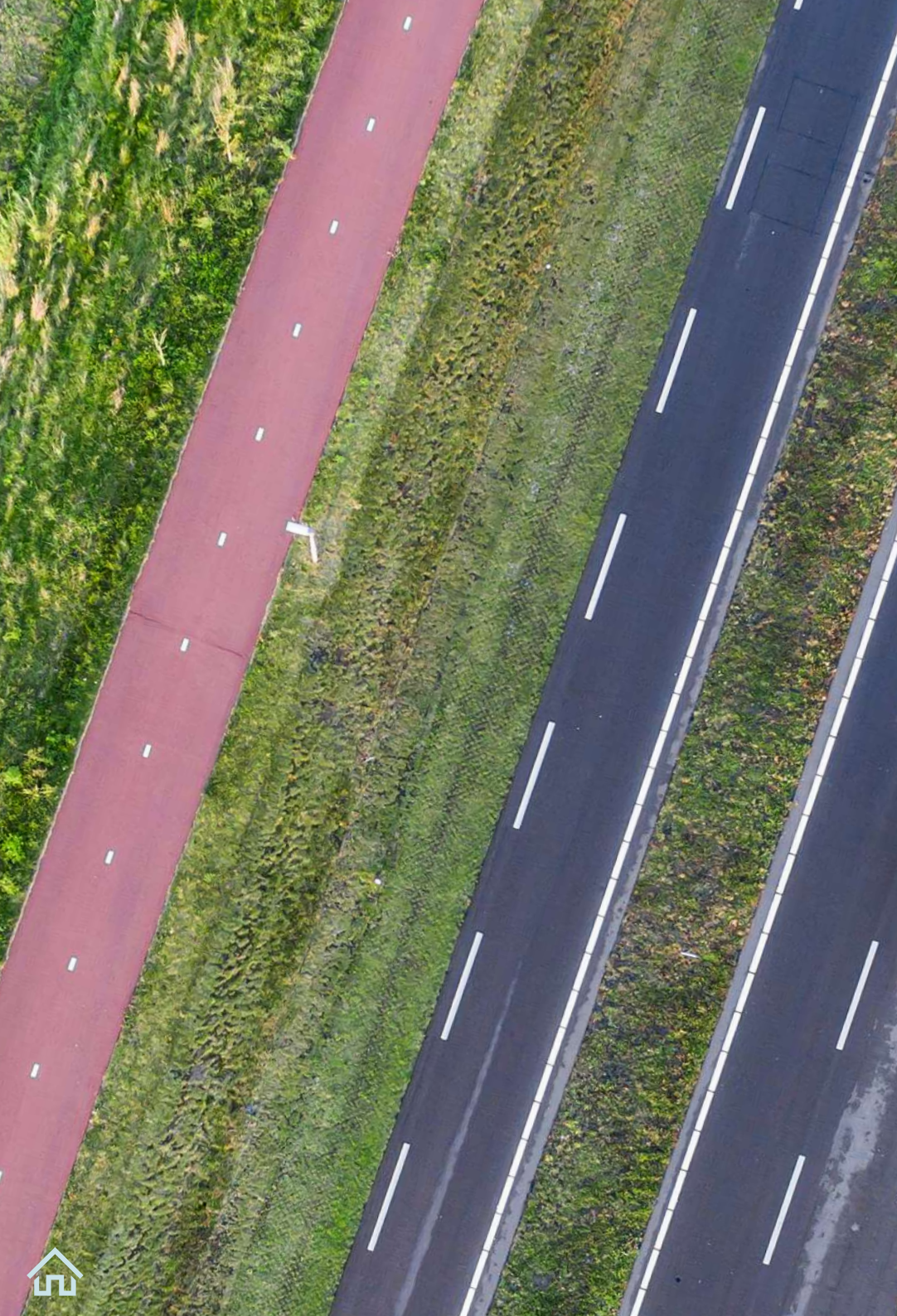
De liquide middelen hebben we opgenomen tegen nominale waarde.

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. Voor de verwerking van de swaps passen we kostprijs hedge-accounting toe.

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. Eind december 2020 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds 93,2%, bron: www.abp.nl. Deze dekkingsgraad was op 31 december 2019 97,8%. 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-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekening clause) verwerken we in het jaar waarop de toekenningen betrekking

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

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening clause 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.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekening clause) 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 gedeerd 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 1-1-2020	Afschrijving cumulatief 1-1-2020	Boek- waarde 1-1-2020	Investerings	Aanschaf desinvesteringen	Afschrijving desinvesteringen	Ingebruik- name	Afschrijvingen	Aanschaf prijs 31-12-2020	Afschrijving cumulatief 31-12-2020	Boek- waarde 31-12-2020
1.1.2 Materiële vaste activa											
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	147.700	54.443	93.257	886	0	0	0	5.519	148.586	59.962	88.625
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	20.866	10.340	10.526	2.427	377	377	131	3.332	23.047	13.295	9.752
1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	83	51	32	0	0	0	0	17	83	68	15
1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en voor- uitbetaald op MVA	131	0	131	78	0	0	-131	0	78	0	78
Materiële vaste activa	168.780	64.835	103.945	3.391	377	377	0	8.804	171.794	73.325	98.469

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 2020 € 18,5 miljoen (2019: € 19,2 miljoen). De looptijd van de afschrijving bedraagt 367 maanden. De afschrijving was in 2020 € 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 2020 bedroeg € 0,4 miljoen. Het grondcomponent (met een reële waarde van € 9,5 miljoen) hebben we off balance verwerkt en leidt tot jaarlijkse huurkosten.

Investerings

We investeren in onze onderwijsgebouwen om het onderwijs in de regio toekomstbestendig te houden. In lijn met deze doelstelling hebben wij het kapperslokaal in Gouda heringericht. Daarnaast hebben wij het draadloze en bekabelde ICT netwerk vervangen op al onze locaties.

In uitvoering en vooruitbetalingen

Ultimo boekjaar bedraagt het saldo van de rubriek "in uitvoering en vooruitbetalingen" € 78.000. Dit betreft de uitgaven voor de implementatie van Osiris. Doel van dit project is de studentenadministratie over te zetten naar een nieuw administratief systeem. De go-live datum van het nieuwe systeem is zomer 2021.

Overig

De totale WOZ-waarde van onze gebouwen in eigendom bedraagt in 2020 € 64,3 miljoen (2019: € 58,2 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 € 30,1 miljoen (2019: € 29,2 miljoen) en moet voor een goede vergelijking dus worden opgeteld bij de € 64,3 miljoen.

Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000,-)					
	Boek- waarde 1-1-2020	Investerings en verstrekte leningen	Desinves- teringen en afgeloste leningen	Resultaat deel- nemingen	Boek- waarde 31-12- 2020
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

	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.203	1.087
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	10	0
1.2.2.6 Vordering op personeel	26	7
1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten	563	1.159
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	171	105
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	2	31
1.2.2.15 Overlopende activa overige	793	77
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-179	-128
Totaal vorderingen	2.589	2.337

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.





Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(Bedragen x € 1.000,-)	2020	2019
Stand per 1 januari	-128	-169
Onttrekking	23	93
Dotatie/vrijval	-74	-52
Stand per 31 december	-179	-128

Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000,-)	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4 Liquide middelen		
1.2.4.1 Kasmiddelen	0	0
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	13.462	7.786
Liquide middelen	13.462	7.786

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 € 114.000 (2019: € 80.000) 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 1-1-2019	Resultaat 2019	Overige mutaties	Stand per 1-1-2020	Resultaat 2020	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1 Algemene reserve	43.187	8.302	0	51.489	3.870	0	55.360
2.1.1.2 Bestemmingsreserves publiek	0	1.728	0	1.728	-104	0	1.624
2.1.1.3 Bestemmingsreserves privaat	88	73	0	161	-70	0	90
Groepsvermogen	43.275	10.103	0	53.378	3.696	0	57.074

De publieke bestemmingsreserve van € 1,7 miljoen is eind 2019 gevormd om de professionalisering verder vorm te geven. Professionalisering is één van de prioriteiten in onze strategie om de gewenste doelen en innovatie te realiseren. Om dit verder vorm te geven heeft het College van Bestuur besloten om een deel van het resultaat over 2019 te reserveren voor verdere initiatieven in het kader van professionalisering in de vorm van een bestemmingsreserve. Gedurende 2020 is er € 104.000 besteed aan specifieke professionaliserings-projecten bovenop de reguliere professionalisering activiteiten.

mboRijnland voert geen commerciële onderwijstrajecten 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 2020 hebben we echter als het gevolg van Corona niet voldoende trajecten uit kunnen voeren om kosten dekkend te zijn. Het negatieve resultaat van € 70.000 is onttrokken aan de private bestemmingsreserve.



Voorzieningen & langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand 31-12-2020	Kortlopend deel < 1 jaar	Deel lopend tussen 1 en 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1 Personele voorzieningen	12.143	2.183	3.740	1.979	0	8.607	3.377	3.942	1.288
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	3.287	0	619	650	0	2.017	187	410	1.419
Totaal Voorzieningen	15.429	2.183	4.360	2.629	0	10.624	3.564	4.353	2.708

Uitsplitsing personeels voorzieningen:

2.2.1.1 Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtsp.	5.391	1.969	2.351	900	0	4.109	2.404	1.605	101
2.2.1.3 WGA - Langdurig zieken	2.641	0	822	790	0	1.029	487	385	157
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	1.143	0	108	288	0	747	42	226	479
2.2.1.7 Voorziening Seniorenregeling	2.968	215	461	0	0	2.722	443	1.727	552
Personeels voorzieningen	12.143	2.183	3.740	1.979	0	8.607	3.377	3.942	1.288

Disconteringsvoet

De disconteringsvoet waarmee we toekomstige verplichtingen contant maken, hebben we evenals vorig jaar gelijkgesteld aan de wettelijke rekenrente van 2,0% (2019: 2,0%).

Voorziening WGA – langdurig zieken

De voorziening WGA-verplichtingen wordt gevormd ter egaliseratie 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 Wachtgeld

Conform CAO hebben we de voorziening wachtgeld gevormd ten behoeve van wachtgeldverplichtingen van voormalige werknemers. Dit betreffen zowel WW-uitkeringen, BWuitkeringen 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.

Voorziening synergieopdracht

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 heeft in 2020 geleid tot extra uitgaven van €1,1 miljoen voor onder andere het afvloeien van medewerkers, juridische kosten, loopbaanontwikkeling en scholing. Een aantal van deze kosten lopen nog door in 2021, de resterende voorziening bedraagt € 1 miljoen. Dit resulteert in een vrijval van de voorziening van € 0,9 miljoen in 2020.

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. Na een getroffen schikking met één van de partijen was een deel van de voorziening verlieslatende contracten niet langer nodig, en daardoor is na betaling van de schikking € 0,7 miljoen van de voorziening vrijgevallen ten gunste van de huisvestingskosten.

Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

2.3 Langlopende schulden

2.3.7 Overige langlopende schulden

Langlopende schulden

Stand per 1-1-2020	Aangegane leningen	Aflossingen en overige mutaties	Oprenting	Overige waarde- veranderingen	Stand 31-12-2020	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 en 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
20.251	0	319	0	0	19.932	0	1.293	18.639
20.251	0	319	0	0	19.932	0	1.293	18.639

Schulden aan kredietinstellingen

mboRijnland heeft een rentecap op een ingeperkt investeringskrediet. De cap is blijven doorlopen na inperking van de variabele kredietfaciliteit bij de Rabobank. De markwaarde van de rentecap is nihil per 31 december 2020. De vervaldatum van deze rentecap is 1 juni 2021.

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 2020 bedroeg de aflossing € 369.000. Dit bedrag was per 31-12-2019 onder de kortlopende schulden verantwoord.

(Bedragen x € 1.000,-)	Verantw onder kortlopende schulden 01-01-20	Verantw onder langlopende schulden 01-01-20	Saldo lease verplichting 01-01-20	Aflossingen 2020	Verantw onder kortlopende schulden 31-12-20	Verantw onder langlopende schulden 31-12-20	Saldo lease verplichting 31-12-20	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 tot 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Financial lease verplichting	369	20.251	20.619	369	319	19.932	20.251	319	1.293	18.639



Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000,-)

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2020	31-12-2019
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	319	369
2.4.6 Schulden aan gemeenten	294	272
2.4.8 Crediteuren	7.343	3.934
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.489	5.023
2.4.10 Pensioenen	1.470	1.430
2.4.12 Overige kortlopende schulden	25	1.418
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	77	0
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW	4.429	5.199
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen	591	567
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.402	5.113
2.4.19 Overige overlopende passiva	1.453	1.688
Totaal kortlopende schulden	26.892	25.013

Schulden aan kredietinstellingen

De aflossing op de leaseverplichting voor 2021 bedraagt € 319.000.

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 2020 is conform de reguliere betalingen. Dat gebeurt altijd één maand volgend (januari 2021) op de verslagmaand (december 2020)

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 2021 plaats gaan vinden. Het totaal betreft geoordeelde gelden (€ 1,8 miljoen), niet-geoordeelde gelden (€ 1,3 miljoen), subsidie zij-instomers (€ 0,4 miljoen) en kwaliteitsagenda gelden (€ 0,8 miljoen).

Een verdere toelichting op de geoordeelde subsidies is te lezen bij model G.



10.4.6 Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Project code	Toewijzing		Bedrag van toewijzing in €	Ontvangen t/m verslagjaar in €	Prestatie afgerond? Ja/Nee	Saldo per 31-12-20 in €
		Jaar	Kenmerk				
Zij-instroom 2019	25LN05	2019	1013545-1	40.000	40.000	Ja	-
Zij-instroom 2019	25LN05	2019	1027599-1	200.000	200.000	Nee	23.500
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1052370-1	160.000	160.000	Nee	51.651
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1078740-1	120.000	120.000	Nee	46.674
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1083347-1	20.000	20.000	Nee	8.889
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1085597-1	20.000	20.000	Nee	6.667
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1097258-1	20.000	20.000	Nee	7.368
Zij-instroom 2020	25LN05	2020	1102726-1	280.000	280.000	Nee	184.523
Lerarenbeurs 2019	25LN06	2019	1006022-1, 1019830-1,				
			1039062-1	177.602	177.602	Ja	-
Lerarenbeurs 2020	25LN06	2020	1090436-1	118.372	118.372	Nee	69.050
Lerarenbeurs 2020	25LN06	2020	1095393-1	16.923	16.923	Nee	9.872
Voorziening leermiddelen 2019	RGOND009	2019	1003956-1	340.870	340.870	Ja	-
Voorziening leermiddelen 2020	RGOND009	2020	1088097-1	330.766	330.766	Ja	-
Doorstroom MBO-HBO	RGOND016	2018	DHBO18029	97.160	97.160	Nee	97.160
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021 tijdvak 1 - VAVO	RGVAV001	2020	IOP-40800 - vavo	72.000	72.000	Nee	37.161
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021 tijdvak 2 - VAVO	RGVAV002	2020	IOP2-40800 - vavo	72.000	72.000	Nee	72.000
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021 tijdvak 2 - MBO	RG000001	2020	IOP2-40800 - MBO	522.000	522.000	Nee	521.620
Tegemoedkoming kosten opleidingsscholen 2020 aspirant partnerschap Opleidingsschool Rijnland	RGHRM008	2020	OS-2020-C-005	500.000	250.000	Nee	223.734
Totaal				3.107.693	2.857.693		1.359.869

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	Tot. subsidiabele kosten t/m vorig	Saldo per 1 januari 2020	Subsidiabele kosten	Te verrekenen per 31 december 2020
	Datum	Kenmerk						
CIV Smart Technology (25LN)	2015	MUO/2015/257U	1.021.611	1.021.611	993.757	27.854	27.854	0
VSV-plusvoorziening 2017-2020 (25LN)	2016	OND/ODB-2016/17716 U	1.446.040	1.446.040	1.007.548	438.492	431.118	7.374
VSV 2017-2020 (25MA)	2016	OND/ODB-2016/17717 U	1.446.040	1.446.040	979.519	466.521	466.521	0
Totaal			3.913.691	3.913.691	2.980.825	932.866	925.492	7.374

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	Totale subsidiabele kosten	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten	Saldo per 31 december 2020
	Datum	Kenmerk							
Regionaal programma VSV 2020-2024	2020	OND/ODB-2020/3274 M	1.436.052	-	-	-	359.013	-	359.013
Regionaal programma VSV 2020-2024	2020	OND/ODB-2020/3273 M	1.436.052	-	-	-	359.013	-	359.013
Doorstroom MBO-HBO	2017	DHBO17009	189.400	189.400	1.366.356	53.044	-	18.720	34.324
CIV Welzijn en Zorg	2018	1429818	987.361	444.312	2.580.044	186.268	197.472	269.139	114.602
CIV Welzijn en Zorg	2018	1429818							-
Totaal			4.048.865	633.712	3.944.000	239.313	915.498	287.859	866.952

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	532	2.107	3.652
Lease en overige verplichtingen	3.937	2.912	332
Totaal	4.469	5.019	3.984

10.4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	128.654	124.880	129.416
3.1.2 Overige subsidies OCW	22.865	22.807	30.201
Rijksbijdragen	151.520	147.687	159.617
<i>Uitsplitsing:</i>			
OCW geormerkte aanvullende subsidies	1.662	2.439	1.902
OCW niet-geormerkte aanvullende subsidies	21.203	20.368	28.298
Overige subsidies OCW	22.865	22.807	30.201
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden			
3.2.1 Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	275	0	271
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.867	0	2.053
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	2.142	0	2.324
<i>Uitsplitsing:</i>			
3.2.1.1 Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	275	0	271
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	275	0	271
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	1.867	0	2.053
3.2.2.3 Overige overheden	0	0	0
Overige overheidsbijdragen en -subs. overige overheden	1.867	0	2.053



De baten uit de Rijksbijdragen OCW zijn € 3,8 miljoen hoger dan begroot. Dit is te verklaren door een algehele stijging van het macrobudget door loon- en prijscompensatie. Het verschil ten opzichte van 2019 verklaren we door een afname in ons marktaandeel door dalende studenten aantallen op de teldatum (1-10-2018). Dit zien we terug in de rijksbijdrage mbo, de rijksbijdrage vavo en het wachtgeld. Sinds 2020 zien we de studenten aantallen weer stijgen.

De baten uit de overige subsidies OCW zijn in lijn met de begroting 2020 en € 7,3 miljoen lager dan in 2019. Dit wordt met name veroorzaakt door de vrijval van oude kwaliteitsplan gelden in 2019.

Andere baten

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
3.3.1 Lesgelden sector VO (PO/VO)	1.224	1.792	1.825
3.3.2 Cursusgelden sector MBO	38	0	521
3.3.5 Examengelden	27	38	28
College-, cursus-, les- en examengelden	1.289	1.829	2.374
Het wettelijk college-, cursus, les en examengeld valt lager uit, met name door lagere inkomsten als gevolg van minder VO-studenten voor VAVO. Dit als gevolg van het wegvallen van het centraal examen in 2020 en daardoor minder inschrijvingen bij de VAVO.			
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	137	850	310
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	1.490	1.472	1.861
Baten in opdracht van derden	1.627	2.322	2.171
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	137	850	310
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	0	0	0
Contractonderwijs	137	850	310
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	49	135	141
3.5.2 Detachering personeel	490	803	683
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	395	496	969
3.5.9 Opbrengst catering	45	152	211
3.5.10 Overige	383	77	7.450
Overige baten	1.363	1.663	9.453

De overige baten in 2019 bestond voor het grootste deel uit opbrengsten uit de verkoop van het pand aan de Vijf Meilaan in Leiden. Het pand had een geringe boekwaarde en de verkoop heeft geresulteerd in een bate van € 7,2 miljoen in de jaarrekening over 2019.

Lasten

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	106.512	102.649	101.569
4.1.2 Overige personele lasten	17.483	17.682	24.208
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-1.580	0	-675
Personeelslasten	122.415	120.331	125.102
<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	83.193	102.649	78.196
4.1.1.2 Sociale lasten	10.505	0	10.923
4.1.1.5 Pensioenlasten	12.814	0	12.449
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	106.512	102.649	101.569
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.395	2.986	4.834
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	12.930	10.327	15.155
4.1.2.3 Overig	3.159	4.368	4.219
Overige personele lasten	17.483	17.682	24.208
4.1.3.3 Overige uitkeringen	-1.580	0	-675
Ontvangen vergoedingen	-1.580		-675
Aantal FTE ultimo 2020			
Onderwijzend personeel	771		
Ondersteunend en beheerspersoneel	631		
Totaal	1.402		

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

Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

Het aantal medewerkers over 2020 is ten opzichte van vorig jaar met 8 FTE toegenomen (2019: 1.394 FTE). De gerealiseerde reguliere loonkosten zijn ten opzichte van 2019 met € 5,0 miljoen gestegen met name door de loonstijgingen volgens de CAO.

De lasten personeel niet in loondienst vallen lager uit dan in 2019 maar hoger dan begroot. De afname ten opzichte van vorig jaar is te verklaren door minder inhuur van docenten en minder inhuur op projecten. De hogere lasten ten opzichte van de begroting worden met name veroorzaakt door meer inhuur voor het realiseren van de kwaliteitsagenda.

De overige lasten vallen lager uit als gevolg van Covid-19. De grootste afwijkingen zien we in de evenementen voor personeel, scholingskosten en dienstreizen.

Dotaties en vrijval personele voorzieningen

	2020
WGA - Langdurig zieken	400
Jubilea	-288
Wachtgeld	1.969
Seniorenregeling	215
Synergieopdracht	-900
	1.395

De mutatie voor voorziening WGA en langdurig zieken bedraagt € 0,4 miljoen (2019: € 2,0 miljoen). In de voorziening langdurig zieken zijn medewerkers opgenomen die op balansdatum 2020 ziek zijn en waarvan het 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. HRM heeft actief ingezet in het omlaag brengen van het ziekte verzuim. Dit heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van € 0,8 miljoen.

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 heeft in 2020 geleid tot extra uitgaven van €1,1 miljoen voor onder andere het afvloeien van medewerkers, juridische kosten, loopbaanontwikkeling en scholing. Een aantal van deze kosten lopen nog door in 2021, de resterende voorziening bedraagt € 1 miljoen. Dit resulteert in een vrijval van de voorziening van € 0,9 miljoen in 2020.

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 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	8.867	9.831	8.804
Afschrijvingen	8.867	9.831	8.804
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huurkosten	3.099	3.223	3.046
4.3.2 Verzekeringslasten	133	105	109
4.3.3 Onderhoudskosten (klein onderhoud)	882	755	1.809
4.3.4 Energie en water	674	863	792
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.650	1.600	1.615
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	698	653	742
4.3.8 Overige huisvestingslasten	217	848	1.225
Huisvestingslasten	7.354	8.047	9.337

Onderhoudskosten

De onderhoudskosten waren in 2019 eenmalig hoog door de realisatie van de fietsenstalling op de locatie Lammenschans voor € 0,9 miljoen.

Overige huisvestingslasten

Het relatief lage saldo wordt veroorzaakt door de vrijval van de voorziening verlieslatende contracten van per saldo € 0,7 miljoen. Daarnaast waren de verhuiskosten in 2019 € 0,3 miljoen hoger door een toename in verhuismobiliteit van teams en opleidingen.

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, leermiddelen en onderwijsmateriaal.

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie en beheer	3.711	4.020	4.826
4.4.2 Inventaris en apparatuur	3.033	3.261	3.735
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.236	5.126	5.098
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	32	0	-38
4.4.5 Overige	3.178	3.148	3.321
Overige lasten	14.190	15.554	16.943

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 2020 respectievelijk 2019, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

(Bedragen x € 1.000,-)

	2020	2019
Onderzoek van de jaarrekening en bekostigingsgegevens	236	245
Andere controleopdrachten	40	44
Overige niet-controlediensten	41	12
	317	301



Financieel en buitengewoon

(Bedragen x € 1.000,-)

	Realisatie 2020	Begroot 2020	Realisatie 2019
6.1 Financiële baten			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	230	0	0
Financiële baten	230	0	0
6.2 Financiële lasten			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	1.648	2.188	5.652
Financiële lasten	1.648	2.188	5.652
Financiële baten en lasten	-1.418	-2.188	-5.652



Onder de rentelasten verantwoorden we de reguliere rentelast op onze lopende rekeningen van € 7.500,- (2019: € 0) en de rente op de leaseverplichting van € 1,6 miljoen (2019: € 1,7 miljoen).

De afname ten opzichte van 2019 wordt verklaard door het aflossen van de hypothecaire lening in 2019, daardoor was de rente op leningen in 2020 € 0 (2019: € 600.000). Daarnaast waren er incidentele rentelasten in 2019 voor het wijzigen van de disconteringsvoet van de voorziening voor verlieslatende contracten van € 194.000 en de afrekening van de negatieve marktwaarde op de interest rate swap van € 3.2 miljoen. De renteswap overeenkomst is beëindigd ten tijde van het aflossen van de leningen.

Als gevolg van een door de bank foutief gemaakte berekening voor swaps uit 2019, is er een compensatie aan mboRijnland uitbetaald van € 230.000 in 2020.

7. Belastingen

Over het jaar 2020 zijn geen belastingen over het resultaat te verantwoorden. In 2019 was dit ook niet het geval.

Verplichte Toelichting

Model E: Verbonden Partijen

Naam (Bedragen x € 1.000,-)	Juridische vorm 2019	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020	Resultaat 2020	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
VVE Fluitpolderplein 5-9	Vereniging	Leidschendam-Voorburg	3	0	0	Nee	n.v.t.	Nee
VVE Alfastraat Betaplein	Vereniging	Leiden	3	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	4	0	0	Nee	n.v.t.	Nee



10.5 WNT-verantwoording 2020 Stichting mboRijnland

Bezoldigingsmaximum

Het bezoldigingsmaximum in 2020 is € 201.000. 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	R.J. W. Winter
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldering			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	176.441	176.441	172.220
Beloningen betaalbaar op termijn	22.133	22.133	22.133
<i>Subtotaal</i>	198.574	198.574	194.353
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	198.574	198.574	194.353
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 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2019 (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.743	171.743	168.842
Beloningen betaalbaar op termijn	21.245	21.245	21.245
<i>Subtotaal</i>	192.988	192.988	190.087
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000
Totale bezoldiging	192.988	192.988	190.087



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 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	25.000	17.000	17.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	25.000	17.000	17.000
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 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12*	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	23.666	17.000	17.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.532	19.400	19.400

* Mevrouw Shitrit was tot 28 februari 2019 lid van de Raad van Toezicht en sinds 1 maart 2019 voorzitter.

(Bedragen x € 1.000,-)	A. van der Wal	H. Fernandes Mendes	A. de Klerck
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	17.000	17.000	17.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	17.000	17.000	17.000
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 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	17.000	17.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	

10.6 Bestemming van het resultaat

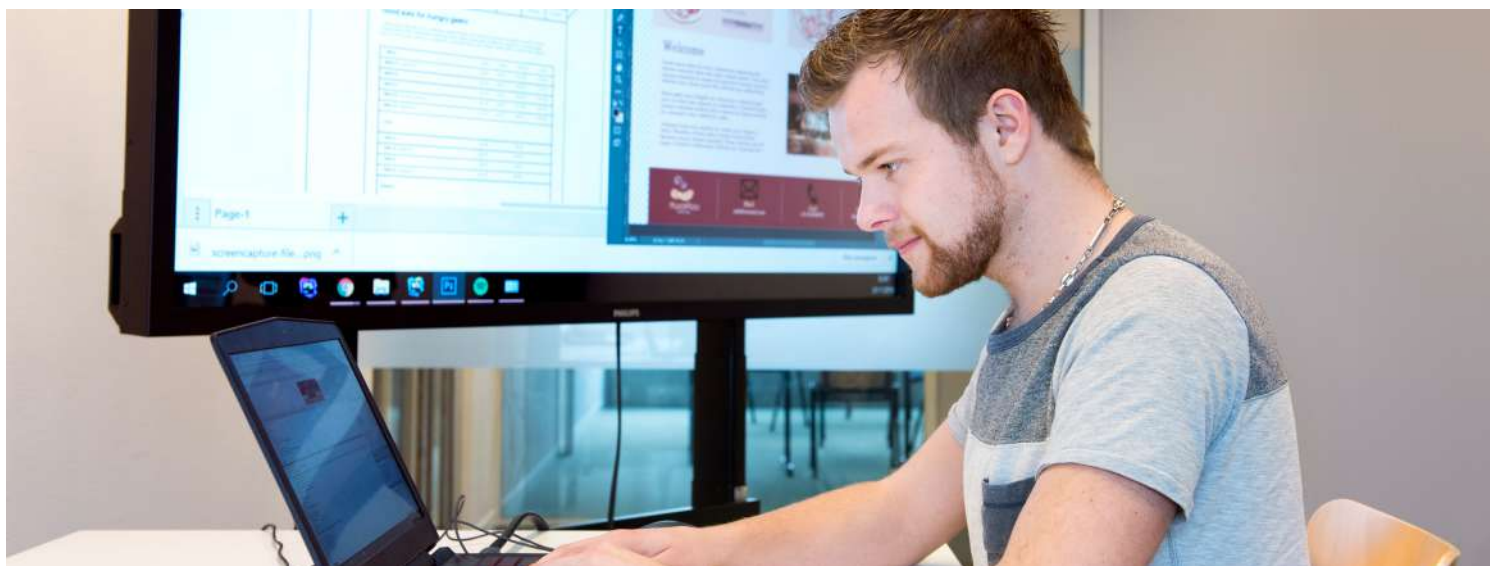
Ingevolge de Wet educatie en beroepsonderwijs verwerken we het resultaat van het verslagjaar in de reserve van de instelling.

Het resultaat over het verslagjaar van positief € 3,7 miljoen doteren we op de volgende wijze aan het eigen vermogen:

(Bedragen x € 1.000,-)	2020
Toegevoegd aan de algemene reserve	3.870
Onttrokken aan de bestemmingsreserve (privaat)	-70
Onttrokken aan de bestemmingsreserve (publiek)	-104
Resultaat	3.696

10.7 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 9 februari 2021 heeft de rechtbank Den Haag het vonnis, inzake het geschil met Fitland Leiden II B.V., ten gunste van mboRijnland uitgesproken en Fitland veroordeeld tot betaling. In mei 2021 heeft Fitland Leiden II B.V. cassatie aangetekend op de uitspraak in hoger beroep. Per jaareinde 2020 en op het moment van opstellen van de jaarrekening is er grote onzekerheid over de uitkomst van deze rechtzaak. mboRijnland heeft daarom geen vordering opgenomen in de jaarcijfers 2020.



Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur

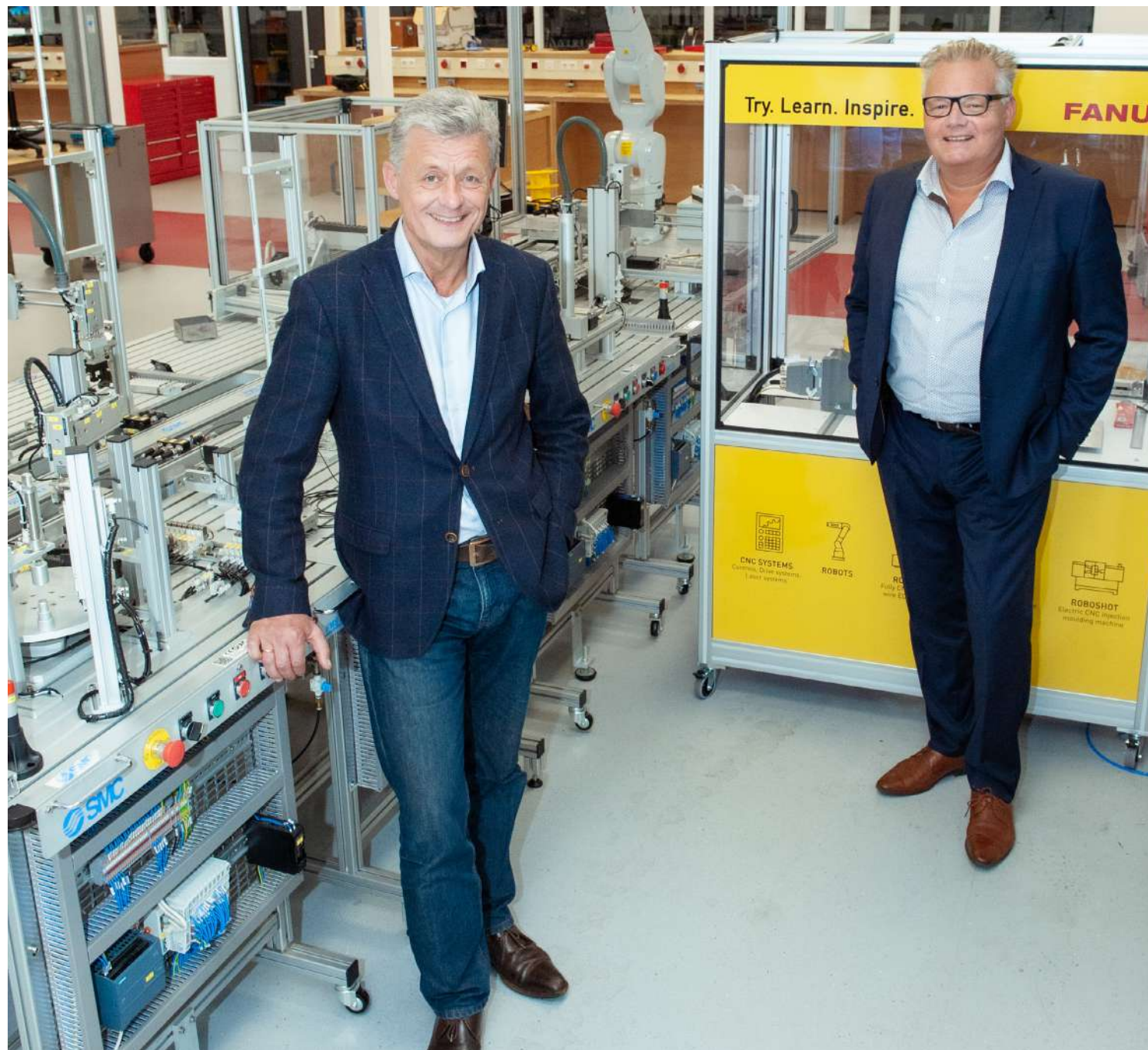
O. Jelsma	Voorzitter
J.O. de Jong	Lid

Raad van Toezicht

Y. Shitrit	Voorzitter
J. Snippe	Lid
A. van der Wal	Lid
H. Fernandes Mendes	Lid
R. van Leeuwen	Lid
A. de Klerck	Lid

Datum vaststelling jaarrekening:

Leiden, 15 juni 2021



11. Overige gegevens

11.1 Controleverklaring 2020



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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 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.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 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

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag, welke bestaat uit:
 - 1. Missie;
 - 2. Onze strategie;
 - 3. Student in beeld;
 - 4. Medewerker in beeld;
 - 5. Verslag Raad van Toezicht;
 - 6. Verslag ondernemingsraad;
 - 7. Verslag Studententerraad;
 - 8. Financieel verslag;
 - 9. Continuïteits- en risicoparagraaf;
- 11. Overige gegevens.

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 2020 is vereist.

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 2020 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 2020.

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 2020.

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 uitoefenen 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 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

A.P. Boonman 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- 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; en
- 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.



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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 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.





12. Activiteiten MBO Colleges

12.1 MBO College Dienstverlening

Het MBO College biedt opleidingen aan in de richtingen Bakkerij & Horeca, Orde & Veiligheid, Sport & Bewegen en Uiterlijke Verzorging. Hieronder vind je de resultaten van verbeteracties die het college in 2020 heeft ingezet.

Minder uitval door betere begeleiding

Iedere student een studieloopbaanbegeleider

Alle studenten van het college Dienstverlening hebben een eigen studieloopbaanbegeleider (slb'er). Met deze slb'er bespreken de studenten hun studievoortgang, persoonlijk welzijn en hun gevoel van welbevinden in relatie met de klas. Verder hebben we in ieder onderwijsteam een docent die het begeleidingsproces in het team aanstuurt. Meer teams dan vorig jaar zien hier het belang van in. Deze lijn van denken zetten we voort in 2021 omdat we zien dat dit positieve effecten heeft op de resultaten en het welbevinden van de student.

Hulpverlening in school halen helpt

Ook onderhouden de teams van het MBO College intensieve contacten met het Onderwijs Servicecentrum (OSC) – de tweedelijnsbegeleiding van mboRijnland. De lijnen zijn kort en effectief. Studieloopbaanbegeleiders overleggen met grote regelmaat met de adviseurs van het OSC over studenten die extra ondersteuning nodig hebben. Op de vestiging aan de Storm Buysingstraat in Leiden heeft de pilot Windkracht 4 erg goede resultaten opgeleverd. In dit project, dat we in 2020 zijn gestart, hebben we extra ondersteuning en zorg binnen de school gehaald. Dat betekent dat psychologen en medewerkers van de GGD, leerplicht en het maatschappelijk werk op school aanwezig zijn om studenten te helpen. De resultaten van deze pilot zijn zo goed, dat we hebben besloten deze extra

begeleiding uit te naar de andere Leidse locaties. Het OSC heeft dit project geborgd in de maatregel Hulp op school in hun kwaliteitsagenda.

Het Coronavirus heeft in positieve zin invloed gehad op de begeleiding. De student krijgt nu ook online begeleiding en lijkt daarvan te profiteren. We gaan dit structureel inbouwen in onze manier van begeleiden.

Professionalisering studieloopbaanbegeleiders

Binnen de studieloopbaanbegeleiding hebben we ingezet op professionalisering. De meeste docenten zijn inmiddels geschoold. De docenten van Sport & Bewegen zijn gestart met een scholing in begeleiding middels de methodiek van de ECO-Coach. Andere docenten zijn gestart met een scholing in de methodiek van de Training of Greatness. Beide methodieken zijn gericht om docenten te laten groeien in hun rol van leercoach.

Minder studenten vallen uit

Alle activiteiten en verbeteracties hebben geleid tot een daling van het aantal studenten dat uitvalt:

Teljaar	Uitval %
2016-2017	11,2%
2017-2018	11,5%
2018-2019	13,2%
2019-2020	9,8%

Beroepspraktijkvorming tijdens corona

Normaal gesproken heeft het MBO College geen grote knelpunten met het aantal stageplekken voor studenten en het verloop van de





beroepspraktijkvorming. De coronamaatregelen hebben echter wel tot problemen geleid. Tijdens een lockdown sturen stage-instellingen veel van onze studenten naar huis. Daar hebben we een oplossing voor gevonden. Normaal gesproken laten we studenten eerst stagelopen en behandelen we daarna de theorie. We hebben dit omgedraaid: eerst de theorie bespreken en daarna de beroepspraktijkvorming organiseren.

In de eerste lockdown was dit middel effectief. Daardoor hebben we veel studenten gewoon op kunnen laten gaan voor hun diploma. Gedurende de tweede lockdown was deze oplossing niet mogelijk. Tijdens de beroepspraktijkvormingstijd hebben we werkveldbegeleiders van wie het bedrijf dicht was, op school uitgenodigd. Sommigen gaven gastlessen. Andere werkveldbegeleiders waren in de praktijklessen aanwezig en bekeken vanuit hun perspectief of studenten over de juiste vaardigheden beschikten. Op die manier konden ze een tussentijdse beoordelingen geven over het handelen van studenten.

Examinering tijdens corona

Conform de regelgeving die geboden werd tijdens de eerste lockdown hebben we in overleg met opleidingsteams en examencommissie de wijze van examinering aangepast. Grootste aanpassingen betroffen de opleidingen Sport en Bewegen en Haarverzorging. Bij Sport en Bewegen is landelijk hulp geboden vanuit de examenleverancier S&B. We hebben deze examens vastgesteld, ter goedkeuring

voorgelegd aan de examencommissie en vervolgens afgenomen.

Bij Haarverzorging zijn de examens tijdens de eerste lockdown afgenomen op oefenhoofden in plaats van modellen. Steeds hebben we de regels van de (kappers) branche gevolgd. Het uiteindelijke resultaat is dat de meeste examenstudenten tijdens de eerste lockdown geslaagd zijn.

Daling ongediplomeerde studenten

We zijn trots zijn dat het aantal studenten dat het aantal studenten dat de opleiding zonder diploma verlaat met maar liefst 20% gedaald is. De resultaten van het MBO College in 2020 zijn:

	Resultaat in %	Norm in %
Driejaars jaarresultaat	71,9	67,7
Driejaars diplomaresultaat	71,1	68,0
Driejaars startersresultaat	80,6	80,8

12.2 MBO College Economie

Het MBO College wil de onderwijskwaliteit van alle opleidingen verbeteren. Hiervoor hebben we een business case opgesteld. Hierin beschrijven we hoe we vanaf het studiejaar 2021-2022 ons opleidingsaanbod gaan aanpassen. We gaan gepersonaliseerd en hybride onderwijs ontwikkelen. Ook centreren we de opleidingen en stoppen we met bepaalde studies. Verder veranderen we de organisatie van ons MBO College. We gaan terug van 10 naar 7 onderwijsteams. Deze veranderingen hebben gevolgen voor alle medewerkers, studenten. Het vraagt om een andere manier van denken en werken. Dat zal niet altijd makkelijk zijn. Tegelijkertijd bieden de veranderingen ook nieuwe kansen voor iedere medewerker. Bovendien kunnen we vertrouwen op de enorme ervaring en kennis bij onze collega's.

12.2.1 Aanpassen opleidingenportfolio

Het aantal studenten voor de mbo-opleidingen economie daalt al jaren, zowel landelijk als bij mboRijnland. Om toekomstbestendig en kwalitatief goed onderwijs aan te blijven bieden moeten we inspelen op de landelijke en regionale ontwikkelingen. Dat vraagt in de eerste plaats om een aanpassing van ons opleidingenportfolio. Daarbij zorgen we dat het opleidingsaanbod op iedere vestiging aansluit bij de wijze waarop we iedere vestiging willen profileren. Hieronder staan de belangrijkste aanpassingen:

Centreren opleidingen

Sommige opleidingen gaan we op één locatie centreren. Zo kunnen we kennis en kunde bundelen. Bovendien kunnen we daarmee beter aansluiten bij de situatie op de lokale arbeidsmarkt en economische ontwikkelingen in de regio. Op die manier vergroten we de kansen van studenten op een succesvolle loopbaan in de economische sector.

- We gaan de *Retailopleidingen* centreren in

Leidschendam. Er ontstaat daar in samenwerking met ROC Mondriaan en de Haagse Hogeschool een retailcampus. Uniek in Nederland. Bovendien kunnen we onze samenwerking met de Mall of the Netherlands in Leidschendam verscherpen. Deze centralisatie betekent dat we de retailopleidingen in Leiden, Gouda en Zoetermeer stopzetten.

- We gaan de *Logistieke opleidingen* centreren in *Alphen aan den Rijn*. Dit is de plaats in onze regio waar de meeste logistieke bedrijven gevestigd zijn.

Opleidingen verbreden

Enkele opleidingen gaan we inbedden in bredere opleidingen. Daarmee vergroten we het arbeidsmarktperspectief van studenten.

De secretariële opleidingen worden onderdeel van de brede niveau 3-opleiding Medewerker Business Support. De opleiding Chauffeur wegvervoer wordt een keuzedeel Chauffeur bij de logistieke opleidingen op niveau 2 en 3. De opleiding Bedrijfsadministrateur gaan we voortaan alleen aanbieden in Alphen aan den Rijn, Leiden en Zoetermeer. Zo bundelen we de expertise en ervaring van docenten.

LEES MEER OVER
**Rick die vertelt
over de opleiding
vrachtwagenchauffeur**

Nieuwe opleidingen

De arbeidsmarkt verandert voortdurend. Daar willen we goed op inspelen. Daarom zijn we begonnen met de ontwikkeling van enkele nieuwe opleidingen.

- Medewerker Business Support
- Manager E-commerce
- Een oriëntatieklas in Alphen aan den Rijn en Leiden

12.2.2 Innovatie en vernieuwing onderwijs

Om goed, actueel en relevant onderwijs aan te kunnen bieden, is vernieuwing en innovatie van onze opleidingen nodig. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We streven ernaar dat alle studenten kunnen instromen in een niveau *4-opleiding*. Daarmee hebben ze de grootste kans op een succesvolle loopbaan.
- Negentig procent van de studenten maakt gebruik van de mogelijkheid om de opleiding te *personaliseren*: te versnellen, verdiepen, vertragen of te verbreden.
- We ontwikkelen een versnelde *tweejarige opleiding niveau 4 voor havisten*. Daarmee vergemakkelijken we de kans om door te stromen naar het hbo.
- We ontwikkelen een *breed eenjarig oriëntatiejaar*. We merken dat veel eerstejaarsstudenten nog niet precies weten in welke economische richting ze willen doorleren. In het oriëntatiejaar maken ze kennis met alle economische richtingen. Dat zorgt ervoor dat ze meer bewust een opleidingskeuze kunnen maken. Dat vergroot de kans op studiesucces.

12.2.3 Andere organisatie

Minder onderwijsteams

Om de doelen van business case te halen hebben we ons MBO College anders georganiseerd. Allereerst hebben we het aantal onderwijsteams teruggebracht van tien naar zeven.

Projectorganisatie

Verder hebben we een projectorganisatie opgezet. Docenten en andere collega's werken in projectgroepen aan de vernieuwing en innovatie van ons onderwijs. Zo hebben we projecten op het gebied van hybride onderwijs, gepersonaliseerd onderwijs en een nieuw opleidingsportfolio. We hebben ook projectgroepen die een breed oriëntatiejaar in Alphen aan den

Rijn en Leiden opzetten. Andere collega's werken in projectgroepen aan de ontwikkeling naar brede instroommogelijkheden en de nieuwe opleidingen Medewerker Business Support, Manager E-commerce en de start van de Oriëntatie klas in Alphen en voor Economie in Leiden.

Kenniskringen

Verder hebben we diverse kenniskringen opgericht. Hierin delen collega's uit alle teams hun kennis en ervaringen op een bepaald gebied. De kenniskring Examinering en Beroepspraktijkvorming zijn verdiept. We hebben de nieuwe kenniskring Pedagogisch-didactisch handelen opgericht. Volgend jaar gaan we deze kenniskringen verder versterken. Ze blijken een positief effect te hebben op de kwaliteit van het onderwijs.

12.2.4 Onderwijs tijdens corona

Vanaf maart 2020 kregen we te maken met de uitbraak van het coronavirus. Dit had grote gevolgen voor het onderwijs. We moesten overstappen naar online onderwijs. Dat vroeg veel van onze collega's die les moesten geven. De onderwijsteams en docenten laten hierbij een enorme veerkracht en doorzettingsvermogen zien. Ze zijn er op een geweldige manier in geslaagd om binnen de mogelijkheden en beperkingen het onderwijs zo goed mogelijk te organiseren.

Online onderwijs

Vanaf augustus geven we een combinatie van fysiek en online onderwijs. Ieder onderwijsteam bepaalt zelf hoe ze dit vormgeven. Sommige teams werken met carrousels. Hierbij wordt een klas in drie groepen verdeeld die achter elkaar dezelfde lessen krijgen. Andere teams gaven de helft van de klas fysiek les en het andere deel online onderwijs. Weer een ander team koos ervoor de instructies online te geven en de studenten daarna in kleine groepjes op school aan opdrachten te laten werken. Vooral dit team was erg te

spreken over deze vorm van blended learning.

Studenten tevreden

Over het algemeen zijn ook studenten tevreden hoe we het online onderwijs hebben opgepakt. Wel missen ze het naar school gaan en de sociale contacten met andere studenten en docenten. We zijn verheugd dat de uitval van studenten niet groter is geworden. We zien zelfs dat de aanwezigheid van studenten tijdens de lessen hoger is dan daarvoor. Bovendien merken we dat serieuze studenten meer aan bod komen omdat het klassenmanagement online beter en rustiger verloopt. Tegelijkertijd beseffen we dat het risico op afhaken en afleiding groter is. We proberen dit te ondervangen met activerende en afwisselende lessen.

Monitoren effecten

Hoewel de resultaten van studenten niet achteruit gegaan zijn, weten we niet goed wat de langere termijn effecten van het onlineonderwijs zijn. Zo merken we dat met name de ouderejaarsstudenten hun motivatie lijken te verliezen. Studenten die in de knel lijken te komen, geven we extra begeleiding. En verder blijven we de resultaten van studenten goed monitoren.

Studieloopbaanbegeleiding tijdens corona

We hebben op het gebied van Studieloopbaanbegeleiding een pedagogische visie ontwikkeld. Zo zijn we bij de eerstejaarsstudenten gaan werken met de methode Goalsetting. Hierin leren student bewuster na te denken over de doelen die hij of zij wil bereiken. Dit vergroot de kans dat de doelen ook daadwerkelijk behaald worden. Bij ouderejaarsstudenten werken we met de methode Ontwerp je eigen ontwikkeling. Hierin leren studenten beter op hun eigen ontwikkeling te reflecteren.

Extra aandacht kwetsbare studenten

In de coronatijd hebben we veel extra aandacht besteed aan kwetsbare studenten. We hebben meer studieloopbaangesprekken gevoerd. Studenten die dat



nodig hadden de noodzakelijke leermiddelen gegeven (laptops bijvoorbeeld). En verder is de begeleidende rol van docenten tijdens de lessen versterkt. Ze ondersteunen individuele studenten bij het maken van opdrachten en beantwoorden van vragen. Verder hebben docenten hun ervaringen met het online begeleiden van studenten in de kenniskring Studieloopbaanbegeleiding besproken. Op de scholingsdagen van het MBO College Economie hebben de docenten ook meerdere trainingen gesprekstechnieken gevolgd.

12.2.5 Aanpassing beroepspraktijkvorming

Alternatieve stages

De coronamaatregelen zijn van grote invloed op de beroepspraktijkvorming van studenten. Over het algemeen hebben de meeste studenten stage kunnen lopen. Voor een deel van de studenten was dit echter niet meer mogelijk, met name in de evenementenbranche. We hebben toen alternatieve stages georganiseerd. Hierin werken studenten in kleine groepjes aan praktijkopdrachten.

Daarnaast hebben we ons BPV-bureau uitgebreid. De medewerkers hiervan ondersteunen de onderwijsteams bij het vinden van stageplekken en de begeleiding van studenten. Ze werken hierbij samen met het SBB. Ook gebruiken ze een zogenaamde menukaart met manieren om BPV-plekken te vinden.

De regiegroep Beroepspraktijkvorming heeft verder een kenniskring geformeerd met medewerkers uit alle teams. Die deelden de kennis over het vinden van alternatieve stages en praktijkopdrachten. Het mooie was dat bedrijven, gemeenten en maatschappelijke organisaties bereid waren om mee te denken en samen met ons te zoeken naar oplossingen en het bedenken van alternatieve praktijkopdrachten.

Internationale stages

De internationale opleidingen in Leidschendam en Woerden kennen in het opleidingstraject een verplichte

buitenlandse beroepspraktijkvorming. Door de coronamaatregelen waren deze internationale stages niet meer mogelijk. Internationaal leren heeft nu plaats gemaakt voor internationalisation at home. Samen met onze internationale partners hebben we digitale opdrachten voor studenten ontwikkeld. Hoewel er niets gaat boven de echte ervaring van het in het buitenland zijn, hebben de studenten hierdoor toch een waardevolle internationale ervaring kunnen opdoen. Maar liefst drieëndertig studenten volgden op deze manier een virtuele beroepspraktijkvorming bij bedrijven in Malaga en Madrid.

LEES MEER OVER

Het blog van student Ilze over haar online beroepspraktijkvorming.

12.2.6 Hybride leeromgevingen

We willen studenten goed voorbereiden op de arbeidsmarkt. Daarvoor ontwikkelen we hybride leeromgevingen. Hierin vormt het beroepsproces het uitgangspunt voor het leren van de student. Een hybride leeromgeving lijkt op een echte werkomgeving in de beroepspraktijk. Het verschil is dat de leeromgeving wel het leren van de student als uitgangspunt heeft. Zijn leerdoelen staan centraal. Alle onderwijsteams zijn inmiddels bezig met het ontwikkelen van dergelijke leeromgevingen. Het is de bedoeling dat in 2022 ieder onderwijsteam minimaal één vorm van hybride onderwijs heeft ontwikkeld.

Hybride leren versterkt de innovatieve kracht van het bedrijf. Bedrijven die samen met ons bouwen aan waardevol hybride onderwijs waar zowel het bedrijf als

onze studenten wijzer van worden. Onze studenten bieden nieuwe, verfrissende ideeën en kunnen samen met onze docenten werkzaamheden uitvoeren waar een bedrijf behoefte aan heeft en waar creatieve aanpakken voor nodig zijn.

KIJK HIER

Naar een uitleg over hybride onderwijs.

Giftstore Warande geopend

We vinden het belangrijk om studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op de arbeidsmarkt, vervolgonderwijs en op participatie in de samenleving. In dat kader hebben we een Giftstore aan de Warande in het Stadshart van Zoetermeer geopend. De winkel wordt gerund door studenten van de opleiding Economie van mboRijnland, zodat zij hier praktijkervaring op kunnen doen.

De Giftstore is onderdeel van een groter project waarin we samenwerken met Unibail Rodamco Westfield OPOZ, De Voorleesexpress en Piëzo. We gebruiken verschillende panden aan De Warande om mbo-opleidingen aan de praktijk te koppelen. Het doel hiervan is de studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op hun stap naar de arbeidsmarkt. Naast de giftstore openen we op den duur ook een horecazaak en een kinderplaza. Binnen deze bedrijven zijn studenten van de opleidingen Entree en Welzijn actief.

LEES MEER OVER DE

Giftstore in Zoetermeer.
Een winkel die gerund wordt door studenten.

Retail Innovatie en Experience Campus

Samen met de Mall of the Netherlands in Leidschendam-Voorburg en ROC Mondriaan zijn we gestart met de Retail Innovatie en Experience Campus. De missie van de Retail Innovatie en Experience Campus is: samen met ondernemers, onderwijs en overheid, al lerende werken aan aantrekkelijke winkelgebieden met vernieuwende, adaptieve en gezonde retailers met betrokken, voldoende en goed opgeleid personeel. Dit doen wij in Thema Labs, Studentstore Labs en Challenge Labs. Ook zijn we gestart met een hybride opleiding Internationaal manager Retail & Hospitality.

LEES MEER OVER

De samenwerking met de Mall of The Netherlands:

12.2.7 Examinering

Studenten meer zicht geven op ontwikkeling

We hebben het examenproces verbeterd. Zo hebben we de examenplannen voor studenten vereenvoudigd. Ook hebben we de leertrajecten nog nadrukkelijker gekoppeld aan de examens. Daardoor hebben de studenten meer inzicht gekregen in de planning van de examens en de koppeling tussen de lessen en het examen.

Campagne voor studenten

We zagen dat steeds meer studenten de eerste examenpoging niet serieus namen. Dat leidde ertoe dat er veelvuldig gebruik werd gemaakt van herexamenmomenten. Om dit om te draaien, zijn we een campagne gestart waarin we studenten stimuleren zich vooral te richten op het eerste examenmoment. In

die campagne geven we studenten ook tips hoe ze met meer kans op succes hun examens kunnen halen. Zo hopen we het slagingspercentage te vergroten.

Verbeteren examinering

We willen de kwaliteit van de afname en beoordeling van de examens verhogen. Hiervoor doet de afdeling Examenzaken regelmatig steekproeven. Op basis daarvan worden adviezen gegeven hoe de kwaliteit van de afname en beoordeling verbeterd kunnen worden.

Examinering in coronatijd

Door de coronamaatregelen moesten kwam de examinering onder druk te staan. Door de lockdown moesten we de examens in een korter tijdsbestek afnemen. Daarnaast hadden we in verband met de anderhalve meter maatregel meer lokalen en surveillanten nodig. Het is in deze periode heel fijn geweest dat collega's van de diensten bereid waren in te springen om te surveilleren. Ook het nakijken van de examens moest in kortere tijd gebeuren. We hebben verder een Taskforce Examinering opgericht die onderzocht wat de teams nodig hadden om de examens goed af te kunnen nemen. Die zaken regelden zij dan ook. Verder paste de examencommissie enkele keren de wijze van examineren aan. Al met al zijn we erin geslaagd de examinering toch goed te organiseren. Het is dan mooi om te zien dat de examenresultaten niet zijn gedaald. Daar mogen wij en de studenten trots op zijn.

12.2.8 Professionalisering medewerkers

Ondersteuning tijdens corona

Door alle coronamaatregelen werden we gedwongen om vooral online te werken en online les te geven. Voor veel collega's was het nieuw om in MS-teams te gaan werken en lessen online te geven. De teams hebben hierbij ondersteuning en trainingen gekregen. Ook hebben we I-coaches aangesteld die docenten



ondersteunden bij het opzetten van het online onderwijs.. Docenten gingen bij elkaar in de klas kijken om te leren van elkaar. Het ziekteverzuim is tijdens de coronatijd laag gebleven. Dat komt omdat docenten de ruimte voelen om zelf te bepalen hoe ze de doelen van het onderwijs kunnen behalen. Aan de andere kant hebben docenten een hogere werkdruk ervaren. We hebben deze proberen te verlichten door hen extra ondersteuning te geven bij de examens en begeleiding.

Verbeteren pedagogisch-didactisch handelen

We vinden het belangrijk dat ons onderwijs aansluit

bij de persoonlijke ontwikkeling van de student. We hebben daarvoor een duidelijke visie over ons pedagogisch-didactisch handelen opgesteld. Hierbij hebben we kernwaarden en gedragsvoornemens vastgesteld.

Op basis van deze visie hebben alle onderwijsteams hun eigen doelen rondom het pedagogisch-didactisch geconcretiseerd. Ze hebben hier visie-vormingstrajecten georganiseerd, studiedagen over de rollen van Belbin en didactische werkvormen. Ook hebben een aantal teams trainingen gevolgd over

motivatie in de klas of een verdieping op de rollen van de docent. Ook tijdens de collegedagen van MBO College Economie hebben de medewerkers workshops gevolgd over het pedagogisch-didactisch handelen. Het onderlinge gesprek stond hierbij voorop, het delen van kennis, ideeën en ervaringen. Deze ontwikkelgerichte dialoog draagt zeker bij aan een betere kwaliteit van het onderwijs.

Professionalisering docenten

Hybride onderwijs vraagt andere vaardigheden van docenten. We geven hun daarom de kans zich hierin te professionaliseren, onder ander via scholingen en werkbezoeken aan andere onderwijsinstellingen en bedrijven. We zorgen dat bedrijven geïnspireerd raken door deze vorm van onderwijs. We organiseren daarvoor bijeenkomsten en werkbezoeken.

Versterken kwaliteitscultuur

Wij willen kwalitatief goed onderwijs. Het is belangrijk dat de teams en medewerkers daar bewust over nadenken. Bijvoorbeeld door te kijken naar het rendement en de tevredenheid van studenten. Of te bespreken wat het effect is van hun handelen op studenten. Dat geeft handvatten om het onderwijs te verbeteren. Dat nadenken over kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hebben we geprofessionaliseerd. Drie keer per jaar besteden we daar tijdens onze studiedagen aandacht aan. De onderwijsteams maken op basis van dit gesprek een teamplan op dat ze op meerdere momenten evalueren. We hebben nu nog meer focus in de gesprekken met teamleiders en teamleden op realisatie en evaluatie van het teamplan, PDCA en KPI's.



12.3 Middelbaar laboratoriumonderwijs

Het MLO (Middelbaar Laboratoriumonderwijs) van mboRijnland werkt nauw samen met het HLO (Hoger Laboratorium Onderwijs) van de Hogeschool Leiden en is ook gevestigd in het gebouw van de hogeschool, aan de Zernikedreef 11 in Leiden. De medewerkers hebben in 2020 veel aandacht besteed aan de strategische pijlers van mboRijnland.

12.3.1 Studiebegeleiding

Studiebegeleiding is een groot goed. Het ondersteunt studenten bij het succesvol doorlopen van hun opleiding. De studenten hebben wekelijks met acht medestudenten overleg met een projectbegeleider. In dit projectuur nemen ze de projecttaken met alle bijbehorende vakken door. In het voorjaar 2020 brak de coronacrisis uit. We zijn erin geslaagd om het projectoverleg online te continueren. Gelukkig konden we de projecturen en het praktijkonderwijs in september weer fysiek aanbieden. Ook hebben alle studenten een vaste studieloopbaanbegeleider. Die vorm van begeleiding werd steeds belangrijker naarmate de coronamaatregelen voortduurden. Er werd tijdens de lockdown veel van studenten gevraagd. Ze misten het fysiek onderwijs, hun klasgenoten, docenten, het sociale contact. En hoe hou je online al je studenten gemotiveerd bij de studie? De studieloopbaanbegeleiders hadden regelmatig contact met hun studenten, via teams, per telefoon, per app. Die aandacht bleek belangrijk voor studenten. Ze hadden het gevoel dat ze werkelijk gezien werden. En dat kwam hun motivatie ten goede.

12.3.2 Beroepspraktijkvorming

De coronamaatregelen leverden allerlei vragen op

rondom de beroepspraktijkvorming van studenten. Mochten ze stage blijven lopen of niet? Bleef de stageplek bestaan of niet? Was het mogelijk om de examenopdrachten in de praktijk uit te voeren? In het voorjaar kwamen we daar goed uit. De meeste stages konden gewoon doorgaan. Het was slechts in een enkel geval nodig om het examen op school te doen. Het vinden van voldoende geschikte stageplaatsen in september was iets lastiger. Het tekort aan beroepspraktijkvormingsplekken wisten we gelukkig op te lossen met alternatieve stageplaatsen. Zo was het laboratorium achter de corona-teststraat voor enkele studenten een uitkomst. Daar was werk te over en het was een goede ervaring voor deze studenten. Hoewel het een laboratorium is, voldeed de stageplek uiteindelijk niet aan de eisen die het beroepsexamen stelt. Met de examencommissie zoeken we naar een passende oplossing die voor de betrokken studenten geen studievertraging oplevert.

12.3.3 Examinering

Ook op het gebied van examinering leverden de coronamaatregelen een uitdaging op. Veranderingen waren soms orde aan de dag, voor de individuele studenten en de gehele opleiding. Bij het zoeken naar oplossingen was ons uitgangspunt dat het niet ten koste mocht gaan van de kwaliteit en duur van opleiding van de student. Uiteindelijk bleek dat we slechts één examen (voor een keuzedeel) niet op school konden uitvoeren. Met de examencommissie hebben we afgesproken dat dit keuzedeel mocht vervallen als deze ook niet op de stageplek kon worden uitgevoerd. Uiteindelijk heeft maar een enkele student dit examen niet kunnen volbrengen. We zijn trots dat al onze studenten in het examenjaar hun examens hebben kunnen afronden en voor 31 december 2020 zijn gediplomeerd.





12.3.4 Professionalisering

Door alle coronamaatregelen moesten we een groot deel van ons onderwijs plotseling online gaan geven. Dat vroeg veel van docenten. Tegelijkertijd was het ook een zeer effectieve en efficiënte manier van scholing. Er was geen keuze. We hebben daarbij veel geleerd van de expertise van andere scholen en instellingen. Zo hebben we gebruik gemaakt van de tips en tricks over online leren van landelijke organisaties. Op vrijwillige basis volgden meerdere docenten van het MLO diverse Webinars over online lesgeven. Bovendien hebben alle docenten van het MLO in september deelgenomen aan online trainingen online didactiek en online formatieve toetsing van de faculteit Science & Technology van de hogeschool Leiden.

12.3.5 Formatief evalueren

Naast het online lesgeven zijn we als MLO ook gestart met formatief evalueren in plaats van toetsen. Deze evaluaties geven studenten een beter inzicht in hun leerproces. Ze krijgen helder waar ze naartoe werken, waar ze staan en hoe ze nog niet behaalde doelstellingen kunnen bereiken. Deze manier van evalueren helpt docenten om beter onderwijs op maat te geven, aansluitend bij de ontwikkeling van iedere individuele student. Deze formatieve evaluaties hebben we geïntegreerd met het online lesgeven. De toetsdeskundige binnen onze opleiding heeft de docenten getraind in het afnemen en begeleiden van formatieve evaluaties.

12.3.6 Ondersteuning van het onderwijs

In het voorjaar 2020 hebben we een begin gemaakt met het maken van een teamportret van ons onderwijsteam. Een Teamportret geeft een duidelijk beeld van de kenmerken en resultaten van ieder

team. Het laat ook zien op welke wijze we werken aan systemische kwaliteitszorg en hoe wij vorm geven aan een kwaliteitscultuur. In dit proces werden we ondersteund door de dienst Onderwijs & Kwaliteit. Door de Coronacrisis was het helaas niet mogelijk de tweede bijeenkomst doorgang te laten vinden. Hierin zouden we dan de resultaten uit de eerste bijeenkomst bespreken. Zodra het weer mogelijk is, zullen wij deze tweede sessie inplannen. Verder heeft een van onze docenten kwaliteitszorg in haar takenpakket. Zij heeft een training op het gebied van kwaliteitszorg gevolgd bij UPD, de ontwikkelaar van de methodiek van het Teamportret. Daardoor heeft ze een beter overzicht van de werking van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check en Act), een model om verbetering en vernieuwing te sturen. Ondersteund door de dienst Onderwijs & Kwaliteit begeleidt ze het management bij het onderhouden van deze cyclus op het gebied van kwaliteitsverbetering.

12.3.7 Arbeidsmobiliteit

In 2019 en 2020 zijn vier collega's gaan werken bij andere opleidingen, van mboRijnland of de hogeschool Leiden waarmee we nauw samenwerken. Hiervoor hebben we vier nieuwe collega's aangetrokken, twee uit het toekomstig werkveld van onze studenten en twee uit andere onderwijsteams van mboRijnland. We zijn verheugd dat we nieuwe collega's voor het onderwijsteam hebben kunnen vinden. Nieuwe medewerkers brengen nieuwe inzichten en houden het onderwijs actueel. Het inwerken van nieuwe medewerkers is een uitdaging gebleken in deze coronatijd. We constateren dat dit inwerkproces zeker voor verbetering vatbaar is.

12.4 College Start-Up

Het College Start-Up bestaat uit opleidingen op niveau 1 en 2. Studenten kunnen in hun eigen tempo en op eigen manier het niveau en de richting volgen die past bij hun talenten en mogelijkheden. Het College heeft in 2020 intensief aandacht besteed aan de verschillende strategische speerpunten.

Start College Start-Up

In het studiejaar 2019-2020 is het College Start-Up van start gegaan. Hierin zijn de niveau 1- en 2-opleidingen samengevoegd in één traject. Studenten krijgen gepersonaliseerd onderwijs dat aansluit bij hun mogelijkheden, leerstijl en persoonlijke omstandigheden. Ze leren om zelf keuzes te maken in de opleiding en ontdekken hoe ze zelf succesvol kunnen zijn. Dat kan in een traject op niveau 1 of 2, als een student dat wil of aan kan. Zo bieden we alle studenten gelijke kansen. Jongeren in kwetsbare positie bereiden wij voor om een duurzame plek op de arbeidsmarkt van de toekomst in te kunnen nemen. Oudere studenten krijgen de mogelijkheid aanvullend vorm en inhoud te geven aan een leven lang ontwikkelen.

LEES MEER OVER

Het gepersonaliseerd leren van het College Start-Up en de samenwerking hierin met externe partners

12.4.1 Intensievere studieloopbaan-begeleiding

Dagstart en -afsluiting

Alle onderwijsteams starten iedere werkdag met een gezamenlijke bijeenkomst. Hierin bespreken ze met elkaar de stand van zaken van het onderwijs, de groepen en de studenten. Op basis daarvan zijn ze beter in staat om in te spelen op actuele vragen en kunnen ze hun werkwijze beter op elkaar afstemmen. Aan het einde van iedere werkdag kijkt ieder onderwijsteam terug op de dag. De docenten en instructeurs maken dan nieuwe afspraken. Dat komt de ontwikkeling van de groepen en studenten ten goede.

Wekelijks gesprek met studenten

Alle docenten werken vanuit de methodiek Denken in doelen. Ze geven studenten de kans om op hun eigen niveau aan de leerdoelen te werken. We voeren met iedere student een wekelijks gesprek over zijn of haar schoolloopbaan. Zo weten we hoe de student ervoor staat, waar hij in zijn leerproces tegenaan loopt en wat hij nodig heeft om een stapje verder te komen. Ook staan we voortdurend stil bij zijn ambities. Wat wil hij bereiken? Welke stappen zijn daarvoor nodig? Vervolgens zorgen we dat we hier in ons onderwijs en de begeleiding op inspelen. Handelingsgericht werken noemen we dat.

Begeleiding in coronatijd

Onderwijs is alleen mogelijk wanneer studenten betrokken zijn. Daarom was de begeleiding van studenten tijdens de coronaperiode onze prioriteit. Ons uitgangspunt was daarbij: "doen wat we moeten doen om de studenten aan boord te houden." Deze extra inzet op begeleiding is noodzakelijk om studenten gemotiveerd en aangehaakt te houden. Naast de reguliere online begeleiding organiseren we ook extra begeleidingsuren en gesprekken voor individuele vragen. Kwetsbare studenten kunnen voor

ondersteuning nog steeds op school terecht.

12.4.2 Beroepspraktijkvorming

Integratie praktijk en onderwijs

De beroepspraktijk speelt een belangrijke rol in de opleiding. Studenten leren meer op de werkvloer en minder in de klas. Docenten en instructeurs gaan naar de stage-instellingen om daar les te geven en de studenten te begeleiden in hun leerproces. Dat doen ze bijvoorbeeld in het Groene Hart Ziekenhuis en diverse Sociale Werkplaatsen. De eerste positieve effecten zijn al zichtbaar. Studenten zijn beter in staat een link te leggen tussen de beroepspraktijk, het onderwijs en hun eigen ontwikkeling. Dit blijkt ook uit de hoge scores die studenten in de JOB-monitor 2020 geven voor de aansluiting van school op de praktijk. Na het uitbreken van de coronapandemie bleek de relatie met onze externe partners van grote meerwaarde. Juist bij hen kunnen studenten nog steeds beroepspraktijkvorming volgen. Het is daar soms ook nog mogelijk om het onderwijs aan te bieden.

Alternatieve BPV-opdrachten

Door de coronamaatregelen konden niet alle BPV-bedrijven hun stageplekken continueren. Om de voortgang in het leertraject van studenten te garanderen, hebben we BPV-opdrachten gemaakt die studenten thuis of op school konden oefenen. Verder hebben we in Leiden het Stage + bureau geïnitieerd. Dit bureau acquireert BPV-plekken en begeleidt onze studenten naar een passende plek. In het kader van het bestrijden van de jeugdwerkloosheid positioneren we dit bureau in 2021 in alle grote locaties van mboRijnland. Hierbij werken we nauw samen met de betrokken arbeidsmarktregio's.



12.4.3 Examinering

Training praktijkopleiders

Een deel van de opleiding wordt door praktijkopleiders van stage-instellingen beoordeeld en geëxamineerd. We willen daarbij waken voor eenduidigheid en hoge kwaliteit. Daarom hebben we verschillende examentrainingen aan praktijkopleiders gegeven. Hierbij hebben we uitgebreid aandacht besteed aan het scheiden van de verschillende rollen van een praktijkopleiders. De rol als examiner is nadrukkelijk een andere dan begeleider of coach.

Examenbureau

Het decentraal georganiseerde examenbureau hebben we gecentraliseerd. Hiermee kunnen we de processen beter borgen. Verder werkt het examenbureau aan het kunnen inzetten van trajecten in het kader van een leven lang leren. Daarvoor werkt het examenbureau aan processen die een deugdelijke examinering en certificering garanderen.

12.4.4 Professionalisering medewerkers

Gepersonaliseerd leren

We hebben alle medewerkers van het College Start-Up de mogelijkheid gegeven om te leren gepersonaliseerd onderwijs te geven. Het is immers een andere vorm van werken dan klassikaal onderwijs. We hebben trainingen en studiedagen georganiseerd over deze vorm van onderwijs. Alle docenten en instructeurs zijn op inspiratiereis naar Zweden gegaan waar ze kennis hebben kunnen maken met het gepersonaliseerd onderwijs van de methodiek Kunskapsskolan. Ook hebben we een landelijk congres over gepersonaliseerd leren georganiseerd. We zien nu al dat docenten en

instructeurs goed gefocust zijn op wat studenten nodig hebben om hun leerproces goed gaande te houden.

Blended education

In 2020 is een doorontwikkeling ingezet met betrekking tot Blended Education. Deze doorontwikkeling was min of meer noodzakelijk maar heeft wel opgeleverd dat ieder team een sleutelfiguur heeft. Deze sleutelfiguur ondersteunt de technische kant van het online werken. Daarnaast kent het college een I-Coach die de didactische kant van het online leren ondersteunt. Twee teams zijn eind 2020 gestart met een proef ten behoeve van het gepersonaliseerd roosteren via de tool van Xedule, te weten MyX. Deze pilot dient als voorbeeld voor het hele mboRijnland. Het MBO College Start – Up heeft een expert professionalisering aangesteld. Deze expert heeft samen met de collega's een visie op professionalisering ontwikkeld. Op basis daarvan hebben we een professionaliseringsplan voor meerdere jaren opgesteld. Hierbij werken we samen met de mboRijnland academie.

12.4.5 Ondersteuning van het onderwijs

Belangrijke partners in de ontwikkeling en de voortgang van het hele MBO College Start – Up zijn de adviseurs van de strategische stafdiensten. Zonder deze adviseurs is succesvolle voortgang nagenoeg niet mogelijk. Alle adviseurs zijn dan ook volledig betrokken bij het bedenken en realiseren van plannen en bij het bewaken van de koers. In de positionering zijn zij onderdeel van de dagelijkse gang van zaken en adviseren zij niet alleen de directeur maar ook de teamleiders en hun teams. In de overlegcyclus hebben we een splitsing gemaakt tussen operationeel overleg (voortgang van de processen) en strategisch overleg.

12.4.6 Arbeidsmobiliteit

We hechten grote waarde aan de mobiliteit van onze collega's. Zo worden docenten, teamleiders en andere medewerkers flexibel ingezet in meerdere teams. Daarnaast krijgen collega's de kans om door te groeien binnen het college. Hierbij valt te denken aan LC- en LD-trajecten of een traineeship aankomend teamleider.



12.5 MBO College Techniek & ICT

2020 was ook voor het MBO College Techniek & ICT in alle opzichten een bijzonder jaar. COVID-19 heeft het niet makkelijk gemaakt voor ons onderwijs. Aan de andere kant zijn verbeteringen in een stroomversnelling gekomen, vooral op het gebied van digitaal onderwijs. Uiteindelijk helpen deze ontwikkelingen ons om het onderwijs verder te verbeteren en te innoveren.

12.5.1 Portfolio en positionering

We hebben voor de komende drie jaar een nieuwe strategische koers op het gebied van portfolio en positionering vastgesteld. Slimme technologische oplossingen volgen elkaar in rap tempo op. De grens tussen ICT en techniek vervaagt en verandert onze wereld drastisch. Smart Technology draait om het slim combineren en integreren van bestaande en nieuwe technologieën met ICT. Dit leidt tot innovatieve processen, producten en diensten met (grote) impact op ons leven en werken. Om deze ontwikkeling op de voet te kunnen volgen benadert het MBO College Techniek & ICT het opleidingsaanbod vanuit zes toepassingsgebieden: Smart Building, Smart Mobility, Smart Industry, Smart Energy, Smart Health, en Smart Logistics. De ICT-opleidingen lopen hier als een rode draad doorheen.

In onze strategische visie zal de verzuiling van de traditionele opleidingen geleidelijk ophouden te bestaan. We gaan meer en meer richting modulair onderwijs en certificeerbare eenheden. De beroepsbeoefenaar van de toekomst is breed opgeleid en is expert op een specifiek gebied, de zogenoemde T-Shape professional. Vanuit deze visie zijn we constant op zoek naar een goede aansluiting van ons portfolio op de vraag vanuit het werkveld. Dit heeft geleid tot het verkennen en opstarten van nieuwe varianten, zoals de Beroepshavo en de AutoschadeHub.

12.5.2 Samenwerken

MBO College Techniek & ICT richt zich op het vormgeven van een onderwijsvernieuwing die we 'Smart Education' noemen. In 2020 zijn de kenmerken van 'Smart Education' steeds zichtbaarder geworden binnen ons onderwijs. Zo hebben we hybride onderwijs ontwikkeld, integreren we vaktechnieken en besteden we veel aandacht aan de zogenaamde soft skills, de sociale vaardigheden die steeds belangrijk worden. Ook hebben we ingezet op gepersonaliseerd leren en eerste aanzet gedaan voor het vormgeven van 'een leven lang ontwikkelen' van zowel onze studenten als docenten. Ons uitgangspunt is dat we voortdurend aansluiten bij wat er speelt aan ontwikkelingen en vraagstukken in het werkgebied waar we onze studenten voor opleiden. Hierbij werken we nauw samen met onze partners in het regionale netwerk. Met bedrijven, maar ook met het voortgezet onderwijs, bijvoorbeeld in het Sterk Techniekonderwijs. De contacten met de omliggende hbo's krijgen steeds meer structuur en nemen vaste vormen aan, onder andere met de Haagse Hogeschool en de Hogescholen van Leiden en Utrecht. Ook met de gemeenten zit MBO College Techniek & ICT regelmatig om tafel. We werken mee aan het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Campus Gouda is daar een goed voorbeeld van. Dit sterkt ons in de rol van kennispartner binnen een lerend regionaal netwerk.

Mooie voorbeelden van samenwerking:

Studenten werken mee aan aardgasvrij Zoetermeer

mboRijnland werkt mee aan opleiden 3.000 extra IT'ers

Kennispartner in platform Groene Hart Werkt

LEES MEER OVER

Het ontwikkelen van innovatief onderwijs met de gemeente Zoetermeer en de Haagse Hogeschool

Onderwijsontwikkeling

In ons onderwijs zijn authentieke leeractiviteiten leidend, opdrachten waarin de beroepspraktijk centraal staat. Onze curricula zijn opgebouwd uit leerdoelen die behaald worden in hybride leeromgevingen. Blended learning en gepersonaliseerd leren zijn de randvoorwaarden om ons onderwijs uit te kunnen voeren. Ze zijn bovenal noodzakelijk om optimaal tegemoet te kunnen komen aan de individuele leervragen van onze studenten. In 2020 hebben we verschillende curricula opnieuw ontworpen om de externe ontwikkelingen een goede plek te geven. Ons onderwijs beperkt zich niet tot de muren van onze locaties. Steeds vaker voeren opdrachten uit bij verschillende bedrijven en organisaties in onze regio. Bovendien zijn we actief in het TechnoHUB in Woerden en de Dutch Innovation Factory en Tangogarage in Zoetermeer. Ook werken we samen met het voortgezet onderwijs in het Sterk Techniekonderwijs. Verder voeren we diverse onderwijsactiviteiten uit vanuit het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Smart Technology, Leven Lang Ontwikkelen en diverse innovatiecentra. Hierbij werken we samen met bedrijven, instellingen, andere scholen en gemeenten. Zo ontwikkelen we ons tot een echt kenniscentrum voor de hele regio. Deze ontwikkelingen dragen bovendien bij aan meer



hybride en gepersonaliseerd onderwijs. Naast vakinhoudelijke projecten starten we steeds meer projectmanagementachtige projecten waarin studenten samenwerken met studenten van andere opleidingen. Het werken in multidisciplinaire teams zorgt ervoor dat onze studenten zich automatisch verbreden. De projecten geven studenten ook meer mogelijkheden om persoonlijke talenten te ontdekken en ontwikkelen. Deze nieuwe vorm van onderwijs zagen we eerst alleen bij de opleiding Technicus Engineering Smart Technology. Nu zie je dergelijke projecten terugkomen in alle opleidingen.

Mooie voorbeelden van projecten:

**Studenten in gesprek met
Koning Willen-Alexander**

**Studenten ontwikkelen innovaties
Smart Health**

**Studenten helpen kaasfabriek
bij automatisering**

LEES MEER OVER

**Hoe studenten een
duurzame bus op waterstof
ontwikkelen**

CIV Smart Technology

De nauwe samenwerking met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Smart Technology is ook in 2020 belangrijk geweest voor ons onderwijs. De samenwerking ligt meerjarig vast in de Kwaliteitsagenda en

het strategisch meerjarenplan CIV Smart Technology 2019-2023. In de gemeenschappelijke agenda hebben we vastgelegd dat we een duurzame katalysator willen zijn voor het onderzoeken, ontwikkelen en succesvol toepassen van slimme technologie in producten, diensten en maatschappelijke vraagstukken. Ook het ontwikkelen van zittend en toekomstig personeel (Leven Lang Ontwikkelen) is onderdeel van die agenda.

Sterk Techniekonderwijs

Het is belangrijk dat we jongeren al op jonge leeftijd interesseren voor techniekonderwijs. In de technieksector dreigt namelijk een groot tekort aan goed opgeleide vakmensen. We willen ook dat vmbo-leerlingen met grotere kans op succes doorstromen naar het mbo. Daarom participeren we in Sterk Techniekonderwijs in Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Schoonhoven, Woerden en Zoetermeer.

Hierin ontwikkelen we bijvoorbeeld doorlopende leerlijnen met het vmbo. In augustus is de eerste doorlopende leerlijn gestart binnen Metaal met het Teylingen College in Voorhout. Vmbo-leerlingen kunnen een deel van onze niveau 2-opleidingen op hun eigen school volgen en daar ook examen doen. Zo zorgen we voor een betere doorstroom tussen vmbo en mbo. Verder is er voor onze mbo-studenten een keuzedeel doorstroom naar het hbo beschikbaar. Studenten krijgen les op de hogeschool, werken samen met hbo-studenten en leren de vaardigheden die ze nodig hebben om na hun diplomering met grotere kans op succes te starten met een hbo-studie. Binnen Sterk Techniekonderwijs zijn daarnaast activiteiten opgepakt om het techniekonderwijs in onze regio's samen met het vmbo te promoten.

Mooie voorbeelden van projecten:

Het CIV Smart Technology draagt bij aan energietransitie regio.

Studenten schrijven lesbrieven voor TechnoHUB

(Studieloopbaan)begeleiding

We vinden het belangrijk dat alle docenten in staat zijn om studenten goed te coachen in hun leerproces. Ze moeten zowel vakman als leercoach zijn. Om dat te realiseren hebben alle teams coaching on the job gekregen om studieloopbaanbegeleiding nog meer te verbeteren. Docenten zijn hierbij getraind in coachende vaardigheden en het beter voeren van studieloopbaangesprekken met studenten. Uitgangspunt is dat studenten zich gezien moeten voelen. Daarom is er ook veel aandacht voor de presentie en absentie van studenten. We zijn ervan overtuigd dat dit op den duur tot beter onderwijs en een hoger rendement in de opleidingen gaat leiden.

Beroepspraktijkvorming

De beroepspraktijkvorming (bpv) is een belangrijk onderdeel binnen ons onderwijs en staat binnen MBO College Techniek & ICT stevig in de schoenen. Zo goed zelfs dat het bpv-bureau niet meer nodig was en dit jaar is opgeheven. De matching tussen studenten die op zoek zijn naar een passende en uitdagende bpv(stage)-plek en bedrijven is op orde en de contacten worden vanuit de teams goed onderhouden. Het is belangrijk dat we studenten goed voorbereiden op de snelle veranderingen in de technieksector. Dit gebeurt zowel in de bpv als ook op school. Dat vraagt om intensieve samenwerking met het bedrijfsleven. Zij werken immers met de nieuwste technologie. Zij weten exact wat studenten moeten weten en kunnen. Daar-

om ontwikkelen we het lesprogramma en opdrachten altijd samen met technologische en ICT-bedrijven. Hierbij leren we studenten hoe ze met alle veranderingen moeten omgaan, in multidisciplinaire teams kunnen samenwerken en probleemoplossend kunnen denken. We werken hierbij vaak in de vorm van satellietlabs. Hierin werken studenten in samenwerking met bedrijven, instellingen en de overheid aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast hadden onze studenten het geluk dat de beschikbare bpv-plaatsen grotendeels op peil zijn gebleven tijdens de coronamaatregelen. Waar dit wel lastiger was, hebben we samen met het bedrijfsleven gezocht naar alternatieve mogelijkheden.

Studenten reiken wonderfoons uit op Wereld Alzheimerdag

Examinering

Hoewel examinering in 2020 een lastige opgave was door alle beperkingen die de corona-maatregelen met zich meebrachten, staat de examineringsorganisatie binnen MBO College Techniek & ICT als een huis. De aangepaste richtlijnen hadden wel invloed op hoe en wanneer de examens werden afgenomen. Daarnaast hebben we achter de schermen gewerkt aan het verfijnen van uniforme dossiervorming. Verder zijn we door blijven gaan met het opleiden van assessoren en examenfunctionarissen.





12.5.3 Professionalisering

Resultaatverantwoordelijke teams

We vinden het belangrijk dat docenten zelf leiding geven aan hun eigen ontwikkeling en prestaties. Daarom zijn de teams zelf verantwoordelijk voor hun resultaten. We stimuleren medewerkers om zich kwetsbaar op te stellen en met elkaar in gesprek te gaan over wat ze van elkaar verwachten en hoe ze vorm willen geven aan het onderwijs. Tegelijkertijd vragen we medewerkers om duidelijke afspraken met elkaar te maken en elkaar hierop aan te spreken. Zo creëren ze met elkaar duidelijkheid en weten ze wat ze van elkaar kunnen verwachten. Verder heeft

ieder team voor ieder proces iemand aangewezen die hiervoor verantwoordelijk is. Zo leggen we de verantwoordelijkheden voor de organisatie van het onderwijs bij het team zelf neer.

Duidelijke verantwoordelijkheden

In ons college hebben we duidelijke verantwoordelijkheden vastgelegd. Zo weet iedere medewerker wat hij van anderen kan verwachten. Iedere teamleider is procesleider van één van de onderwijsprocessen. Verder heeft ieder team een docent die contactpersoon is voor een specifiek onderwijsproces. Die zorgt dat het betreffende proces goed verloopt en beschreven wordt in het teamplan.

Daarnaast hebben we binnen het college voor ieder onderwijsproces een kenniskring opgericht. Daarin delen de procesleider (teamleider) en de contactpersonen binnen de teams hun kennis en ervaringen. Hierbij zijn ook de projectleiders vanuit de kwaliteitsagenda aanwezig, met name om innovatie en kwaliteitsverbetering aan te jagen. Ook kennen wij crebo-verantwoordelijk teamleiders. Die zijn verantwoordelijk voor de inhoud en ontwikkeling van bepaalde crebo's. Verder hebben we aan alle crebo's en keuzedelen 4C/ID opgeleide ontwerpers toegewezen.

Project professionalisering

De juiste scholing en ontwikkeling staan hoog in het vaandel. De basis hiervoor zijn de scholingsplannen. Deze zijn niet alleen gericht op formele scholingen en trainingen, maar ook op informeel collectief leren en netwerken. De belangrijkste vraag die hier leidend is, is: 'Wat heb je als team te leren om onze ambitie te realiseren?' Die manier van denken en werken heeft een positieve invloed op de cultuur, mentaliteit en resultaatgerichtheid bij de teams. Op verschillende punten is ook het onderling begrip erg toegenomen. Smart toepassingsgebieden en de strategische ambities zien de medewerkers steeds meer als een gezamenlijk doel waar ze enthousiast van worden en aan willen bijdragen. Een roadshow van de directie en projectleiders uit de kwaliteitsagenda heeft hier sterk aan bijgedragen.

We besteden in de teams verder veel aandacht aan professionalisering op het gebied van pedagogisch-didactisch handelen. Hierbij geven we docenten de mogelijkheid om elkaars lessen te bezoeken en intervisiebijeenkomsten te organiseren. Deze manier van leren leggen we ook vast in de PDCA-cyclus van de teams. Zo stimuleren we de ontwikkeling van medewerkers. Bovendien draagt het bij aan een beter inzicht in het belang van hybride leren en de manier waarop we dit een plek kunnen geven in ons onderwijs. Door de coronamaatregelen is de aanwezigheid van

medewerkers in teamoverstijgende overleggen sterk toegenomen. Door de online vergaderingen verdween immers de reistijd. Die gestegen aanwezigheid van collega's versterkt de onderlinge band en draagt bij aan kennisuitwisseling.

Ook binnen het managementteam bestaat een breed draagvlak voor de eigen professionalisering. Dit wordt goed gefaciliteerd en ondersteund in een PDCA-cyclus. Een aantal medewerkers is behoorlijk gestegen in persoonlijk leiderschap. Soms met hulp en soms op eigen initiatief.

Doorgroeimogelijkheden

We bieden medewerkers doorgroeimogelijkheden aan. Docenten kunnen extra taken en projecten uitvoeren. Verder leiden we onze eigen teamleiders op. In dit traineetraject bieden we begeleiding en ondersteuning. Ook dit jaar zijn zelf opgeleide teamleiders benoemd binnen het managementteam.

Kenniskringen

Medewerkers delen ervaringen en kennis via zogenaamde kenniskringen. Deze worden gecoördineerd én opgezet door docenten. De kenniskringen komen regelmatig bij elkaar en worden zeer positief gewaardeerd. Medewerkers praten daarin echt over het vak. We hebben vanuit het professionaliseringsbudget uren beschikbaar gesteld voor het organiseren van deze kenniskringen.

Hybride werken

We stimuleren dat alle docenten meedoen aan projecten waarin we samenwerken met technische bedrijven. Zo blijven ze op de hoogte van de allerlaatste ontwikkelingen in het werkveld. Die kennis kunnen ze dan weer goed gebruiken in hun lessen op school.

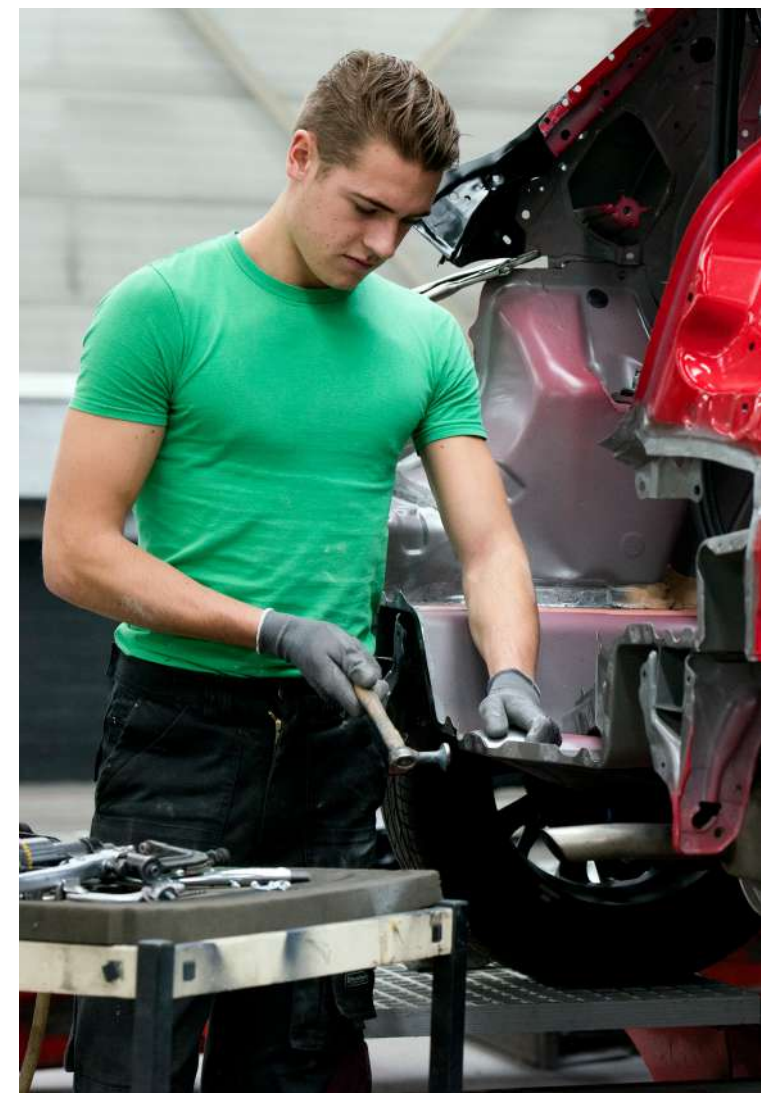
12.5.4 Digitaal onderwijs

Door de beperkingen van de coronamaatregelen hebben we binnen het college versneld een begin gemaakt met het inrichten van een elektronische leeromgeving. Verschillende collega's binnen de teams hebben les- en instructiefilmpjes gemaakt die studenten online kunnen bekijken. Deze instructievideo's maken ons onderwijs makkelijker herhaalbaar.

12.5.5 Arbeidsmobiliteit

Medewerkers die in hun loopbaan op meerdere posities en/of in diverse functies werken, ontwikkelen zich beter en sneller. Onze onderwijskwaliteit is daarbij gebaat. Daarom faciliteren en stimuleren we medewerkers om verschillende rollen/functies te vervullen of combineren. Intern, binnen de organisatie, of juist door het combineren van lesgeven met een baan in de technieksector (een hybride vorm).

Dat werpt zijn vruchten af. Zo ontwikkelen docenten zich tot projectleiders voor de kwaliteitsagenda. Of ze ontpoppen zich tot onderwijsontwikkelaar of contactpersoon voor een bepaald onderwijsproces. Personeelswisselingen binnen onderwijsteams en de ondersteunende diensten verlopen soepel. Verder hebben we steeds meer docenten die lesgeven combineren met een baan in de technieksector. En ons potentials programma heeft geleid tot de aanstelling van interne mensen tot teamleider. Het klimaat rondom mobiliteit ervaren medewerkers als positief en uitnodigend.



12.6 MBO College Welzijn & Zorg

De MBO Colleges Welzijn en Gezondheidszorg zijn in 2020 samengevoegd tot het MBO College Zorg & Welzijn. In de praktijk vloeien beide sectoren immers ook steeds meer samen.

12.6.1 Plannen en Roosteren

We zijn begonnen met de overstap van het roosterprogramma Untis naar het nieuwe plan- en roosterprogramma Xedule. Deze applicatie biedt goede mogelijkheden om gepersonaliseerd en hybride onderwijs te plannen en organiseren. In een pilot hebben vijf onderwijsteams in onze locatie aan de Breestraat in Leiden gewerkt aan de implementatie van Xedule. Hierbij werkten ze nauw samen met de roostermakers en het expertteam plannen en roosteren. Hun ervaringen zijn gebruikt om het programma aan te passen aan de wensen van het onderwijs. Uiteindelijk zijn we zo positief over Xedule dat we het roosterprogramma in het hele MBO College gaan gebruiken. Hiervoor hebben we een implementatieplan geschreven. Volgend jaar gaan alle onderwijsteams van het MBO College met het nieuwe plan- en roosterprogramma werken. Daarnaast hebben we veel aandacht besteed aan het roosteren in coronatijd. Een groot deel van ons onderwijs moesten we online gaan geven. Dat vroeg veel aanpassingen van het rooster. De docenten binnen de teams hebben veel mooie initiatieven genomen om het onderwijs op een andere manier vorm te geven. Daarbij zorgen ze ervoor dat de kwaliteit van het onderwijs geborgd kon blijven worden.

12.6.2 Beroepspraktijkvorming

Alle studenten doen tijdens hun opleiding beroepspraktijkvorming. Bijvoorbeeld in de



vorm van een stage waarin studenten leren en werken in de beroepspraktijk. Die vorm van beroepspraktijkvorming hebben we het afgelopen jaar verder geprofessionaliseerd. In samenwerking met de beroepspraktijk hebben we zorgvuldig gekeken naar een zo goed mogelijke koppeling tussen studenten en stageplekken. Ook stellen de student en het leerbedrijf samen de leerdoelen en de gewenste leeropbrengst vast. Daarnaast maken mboRijnland, de student en het leerbedrijf heldere afspraken over de begeleiding en toetsing van de beroepspraktijkvorming. Die toetsing is inmiddels van dezelfde kwaliteit als de toetsen op school. Het afgelopen jaar zijn de examinatoren in de beroepspraktijk getraind in het afnemen en digitaal beoordelen van praktijkexamens. Hierdoor kunnen we de kwaliteit van de examens in de beroepspraktijk goed waarborgen. Alle leerbedrijven ontvangen voorafgaand aan de stage van een student het beroepsspecifieke deel van het handboek beroepsvorming. Zo weten zij precies wat er van de student en hen verwacht wordt. Daarnaast maakt de student voorafgaand aan de stage een stagewerkplan en bespreekt hij dit met de werk- of praktijkbegeleider van het leerbedrijf. Hierdoor zijn de opdrachten en leerdoelen bekend bij het leerbedrijf.

12.6.3 Aanpassen onderwijs

Door de coronamaatregelen waren wij genooddaakt ons onderwijs aan te passen. Opeens moesten we grotendeels overstappen naar blended learning en online onderwijs. Om dit mogelijk te maken hebben we ons gefocust op het trainen van docenten om deze nieuwe vormen van onderwijs uit te kunnen voeren, met daarbij passende werkvormen en methoden. Daarnaast hebben we veel aandacht besteed aan de ambitie van mboRijnland om gepersonaliseerd leren voorop te stellen. We hebben onderzocht welke gevolgen dit gaat hebben voor de uitvoering van ons onderwijs en de manier waarop we dit op goede wijze kunnen realiseren.

12.6.4 Instroom

Sinds oktober 2020 werken we volgens een nieuw Instroomproces. Hierin zorgen we dat we iedere aanmelder kunnen plaatsen in de best passende opleiding. Als uitgangspunt daarbij geldt: aanmelden = inschrijven. Iedereen is welkom bij mboRijnland: fijn

dat je voor ons kiest! De procesleider heeft het proces geïmplementeerd binnen het MBO College Welzijn en Zorg. Ook heeft hij een intake team voor het hele college geïnstalleerd.

Alle aanmelders heten we binnen vijf werkdagen welkom. Eerst nemen de aanmelders deel aan een instroomactiviteit. Daarna neemt een intaker een Studiekeuze Advies (SKA) af bij de aanmelder. De student die over de juiste vooropleiding beschikt en waar geen sprake is van eventueel belemmerende omstandigheden plaatsen we daarna meteen in de meest passende opleiding. Aanmelders die nog niet direct toelaatbaar zijn worden door het Onderwijs Service Centrum (OSC) uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek. Hierin wordt besproken welke vormen van begeleiding en ondersteuning de aanmelder nodig heeft om een passende opleiding met succes te kunnen volgen.

12.6.5 Doorlopende leerlijnen

Met diverse vmbo-scholen werken we aan de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen. Hiermee kunnen we de looptijd van de opleiding inkorten en de overstap van vmbo naar mbo verkleinen. Dat vergroot de motivatie van studenten en de kans dat studenten een mbo-opleiding succesvol kunnen afronden. Hiervoor hebben we het project 'Doorlopende leerlijnen vmbo-mbo welzijn en zorg' gestart. We hebben inmiddels al met de UNICOZ Scholengroep een samenwerkingsovereenkomst ondertekend waarin we afspreken met elkaar een doorlopende leerlijn te realiseren.

Examinering

Door de coronacrisis zijn we genooddaakt geweest om examens online en op afstand af te nemen. We hebben hierbij meteen de betrouwbaarheid en validiteit van het inleveren van de beroepsgerichte examens verbeterd. Het invoeren van digitale

beoordelingen levert hier een essentiële bijdrage aan. Het ingevulde beoordelingsformulier gaat via het systeem van de examenleverancier rechtstreeks naar de examinerator. Na diens beoordeling gaat het formulier automatisch door naar het examenbureau. Hierdoor is het niet meer nodig dat de student zelf het beoordelingsformulier inlevert. Tevens berekent het systeem automatisch het eindresultaat, waardoor fouten door de voorheen handmatige verwerking uitgesloten zijn. Ook vergroot dit de betrouwbaarheid en validiteit van het examenproces.

12.6.6 Studieloopbaanbegeleiding

In verband met de coronamaatregelen zijn we vanaf maart 2020 overgestapt op digitaal onderwijs. Dit was voor zowel onze docenten als studenten even wennen. Daarnaast moesten veel studenten noodgedwongen stoppen met hun beroepspraktijkvorming. Hierdoor werd de begeleiding van studenten nog belangrijker dan hij al was. We hebben derdejaarsstudenten aanvullende begeleiding gegeven rondom hun examens. In een aantal gevallen hebben we alternatieve vormen van examinering ontwikkeld omdat de reguliere examinering niet op de stage uitgevoerd kon worden. De eerste- en tweedejaarsstudenten hebben we extra begeleiding gegeven om hun motivatie op peil te houden en mogelijke knelpunten tijdig te bespreken. Dat deden we door extra lessen studieloopbaanbegeleiding in te plannen en met alle studenten aanvullende individuele gesprekken te voeren.

Verder zijn er meer contacten geweest tussen studenten, het Onderwijs Servicecentrum en leerplicht. In verband met de coronamaatregelen zijn we in 2020 terughoudend geweest met het afgeven van een bindende studieadviezen aan studenten.



12.7 College vavo

De vavo-opleidingen (vmbo, havo en vwo) geven we in Leiden, Gouda, Woerden en Zoetermeer. Het vavo heeft jaarlijks een hoog slagingspercentage, op basis van de combinatie van schoolexamens en het landelijke Centraal Examen.

LEES MEER OVER Onze vavo-opleidingen.

In 2020 is vanwege Covid-19 besloten om de centrale examens (CE's) in het voortgezet onderwijs en vavo geen doorgang te laten vinden. Daardoor zijn de resultaten van het schoolexamen bepalend geweest voor het diploma. Studenten die op basis van deze resultaten waren gezakt of hun resultaten wilden verbeteren mochten- vanwege de uitzonderlijke situatie- voor maximaal twee vakken een zogeheten resultaatverbeteringstoets (RV-toets) maken.

Als vavo-opleidingen willen we dat onze studenten hun opleiding met succes kunnen afronden, goed voorbereid zijn op een vervolgopleiding of een passende baan kunnen vinden. Om dat te bereiken hebben we verschillende maatregelen genomen.

12.7.1 Professionalisering medewerkers

Verbeteren pedagogisch-didactisch handelen

Pedagogisch- didactisch handelen is één van de pijlers van het College vavo. We vinden het belangrijk dat ons onderwijs aansluit bij de persoonlijke ontwikkeling en behoeften van de student. We hebben daarvoor een duidelijke visie over ons pedagogisch-didactisch handelen ontwikkeld. Deze visie is tot stand gekomen met en door docenten, waarbij we onze kernwaarden

hebben benoemd en de theorie van waaruit we werken. De kernwaarden bepalen onze houding en het gedrag dat wij dagelijks in ons werk laten zien. Deze kernwaarden luiden:

Deskundigheid.

We hebben vakkennis en zorgen dat we deze kennis continue up-to-date houden.

Veiligheid

Als deskundig en bekwaam team vinden we het creëren van een veilige pedagogische leeromgeving een voorwaarde om de student te ondersteunen in zijn of haar leerproces.

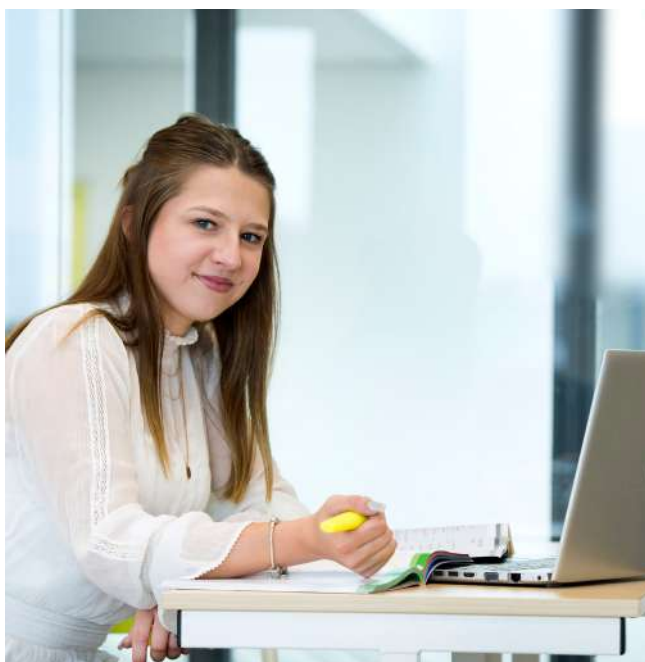
Bevlogenheid

De combinatie tussen ons type onderwijs (in een korte tijd veel studenten begeleiden naar een diploma) en onze doelgroep die enige vorm van baggage heeft, vraagt om een bevlogen onderwijsteam.

Ook hebben we een theoretisch kader opgesteld, dat aansluit op onze kernwaarden en aangrijpingspunten geeft om onze studenten te begeleiden in hun leerproces. Het theoretisch kader is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci. Volgens deze theorie kunnen docenten de intrinsieke motivatie verhogen als ze inspelen op de behoefte aan autonomie van studenten en een veilige en positieve relatie met studenten onderhouden. Bovendien is het belangrijk dat studenten vertrouwen hebben in hun eigen competenties. Deze uitgangspunten koppelen we aan de didactische instructiestrategie van Marzano. Hierin worden vijf verschillende dimensies van leren onderscheiden: motivatie, kennis verwerven, kennis verdiepen, onderzoek en reflectie. Een belangrijke gedachte is hierbij dat studenten alleen tot leren komen als ze vertrouwen hebben in hun eigen mogelijkheden en talenten. We gebruiken beide theorieën om de inhoud van de kernwaarden te vullen met onderbouwde ideeën.

Scholing online en hybride lesgeven

We hebben door Covid-19 een versnelling kunnen maken met online en hybride lesgeven. Het was hierbij wel een uitdaging om de ontwikkeling van studenten goed te kunnen blijven volgen. Ook moesten we zoeken naar een manier waarop we voldoende interactie met de groep hadden en goed konden inspelen op de verschillende leervoorkeuren van de studenten. We hebben een nulmeting Digitale Geletterdheid bij docenten afgenomen. Op basis van de uitkomsten van deze meting en de uitdagingen met betrekking tot online lesgeven hebben we een scholingsaanbod samengesteld. De trainingen waren vooral gericht op het gebied van het effectief inzetten van ICT in de lespraktijk en het vormgeven van afstandsleren. De docenten leerden hoe ze met behulp van zes lesfasen een les op afstand kunnen organiseren en opbouwen. Ook ontdekten ze hoe ze bewuste keuzes konden maken op het gebied van synchroon en asynchroon leren. Het scholingsaanbod sloot aan bij ons



pedagogisch-didactisch handelingsplan en onze manier van werken die we hebben vastgelegd in de brochures Je digitale les in 6 stappen en Onderwijs op het vavo.

BROCHURE

Onderwijs op het vavo

Versterken kwaliteitscultuur

Wij blijven werken aan het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. Hierbij willen we zoveel mogelijk aansluiten bij de belevingswereld en leerbehoefte van de studenten. Docenten werken allemaal vanuit dezelfde pedagogische en didactische aanpak en structuur. Ze delen hun ervaringen en kennis in de onderwijsteams en vakgroepen. Bovendien leren ze van elkaars expertise tijdens de collegiale lesbezoeken. Voorafgaand aan een lesbezoek benoemen de betrokken docenten hun leervraag die pedagogisch-didactisch of vakinhoudelijk van aard kan zijn. Verder gebruiken ze een lesobservatieformulier waarin de verschillende lesfasen als kapstok dienen. Bij iedere fase staan de gedragingen beschreven die gebaseerd zijn op onze kernwaarden en de zes rollen en mindframes van Hattie. Bij de lesobservaties kijken we vooral naar het effect van het handelen op de studenten en hun leerprestaties. Dit leerproces zal de komende jaren veel aandacht krijgen.

Betere studieloopbaanbegeleiding

We hebben de communicatie met onze studenten verbeterd. Zowel onze voorlichtingen, intakes als begeleidingsgesprekken met studenten hebben we gepersonaliseerd. Dat betekent dat we veel beter rekening houden met de zeer verschillende achtergronden, levenservaringen en leerwensen van onze studenten.





12.8 College Contractonderwijs en Leven Lang Ontwikkelen

We zien dat in bepaalde sectoren veel openstaande vacatures zijn. Andere banen verdwijnen juist. Bovendien blijken veel bedrijven bezig te zijn met transitie naar een andere manier van werken. De coronacrisis versnelt deze ontwikkelingen. Het team LLO/Contract faciliteert mensen in de regio om zich te ontwikkelen naar banen waar vraag naar is: de kansbanen. Ook helpen we mensen om zich een leven lang te ontwikkelen. Dat is belangrijk om bij te blijven op een snel veranderende arbeidsmarkt. Ook doen we doorlopend onderzoek naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Hoe verandert de werkgelegenheid? Waar liggen banen met kansen? Aan welke medewerkers hebben bedrijven behoefte? Hoe kunnen we werkzoekenden of mensen in kwetsbare banen begeleiden naar werk waar wel behoefte aan is? Op basis van dat onderzoek bieden we scholingen, adviesgesprekken als trainingen aan. Bij zowel het onderzoek als onze concrete activiteiten werken we met gemeenten, het UWV en bedrijven samen in een regionale mobiliteitsteam (RMT).

12.8.1 Een fysieke plek en netwerk

In 2020 heeft team LLO het merk en de formule Llokaal.nl ontwikkeld (www.llokaal.nl). Llokaal is de plek voor iedereen die zich een leven lang wil blijven ontwikkelen en duurzaam wil bijdragen aan de regionale arbeidsmarkt. Llokaal biedt

verschillende activiteiten aan:

- Llokaal ondersteunt studenten, werkenden en werkzoekenden bij de beroepskeuze.
- Llokaal begeleidt mensen bij het kiezen van de juiste opleiding bij de regionale onderwijsinstellingen.
- Llokaal organiseert exposities, workshops en evenementen.
- Llokaal brengt lokale bedrijven, overheid en onderwijsinstellingen samen met jou.

Het team Llokaal bestaat nu uit het team beroepsoriëntatie, relatiemanagement en backoffice. Ook zijn we begonnen met het ontwikkelen van oriëntatietrajecten richting bepaalde beroepen en branches. Na het volgen van deze trajecten kunnen mensen met grote kans op succes doorstromen naar aansluitende beroepsopleidingen van mboRijnland.

In 2021 openen we de eerste fysieke locatie van Llokaal in het gebouw van mboRijnland aan de Lammenschans in Leiden. Hier kunnen studenten, werkenden en werkzoekenden dan terecht voor loopbaanadviesgesprekken, testen, bemiddeling naar een baan of opleiding en trainingen en scholingen. Bedrijven kunnen er hun medewerkers scholen of vacatures aanbieden. We koppelen deze activiteiten met de fysieke en online (regionale) mobiliteitscentra van de (centrum)gemeenten. Llokaal is een knooppunt van leven lange ontwikkeling in een warm netwerk van gemeenten, UWV, SBB, bedrijven en de



samenhangende brancheorganisaties voor vooral de sectoren zorg & welzijn, techniek en logistiek.

We hebben het voornemen om ook in Gouda een vestiging van LLokaal te openen. In 2021 gaan we hier een plan voor ontwikkelen. Voorwaarde hiervoor wel is dat LLokaal Lammenschans goed draait en de formule voldoende is uitgekristalliseerd voor een tweede vestiging.

LEES HIER MEER

Over de werkwijze en activiteiten van LLokaal

12.8.2 Veranderende werkwijze

We ontwikkelen met alle MBO Colleges van mboRijnland een onderwijslogistiek waarin hybride onderwijs en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) integraal deel van uitmaken. Dat betekent dat alle modules goed aansluiten bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Daarnaast is een deel van de onderwijsmodules van de MBO Colleges certificeerbaar en geschikt voor medewerkers in het werkveld. Ook werken we met de MBO Colleges toe naar meerdere instroommomenten. Hierdoor wordt LLO een volwaardig deel van de businesscase van de MBO Colleges. Bovendien kunnen we ons zo ontwikkelen tot een partner voor de Colleges en een partner in de regio.

12.8.3 Businesscase

We toetsen de ontwikkelde businesscase voor LLokaal aan de praktijk. De inkomsten van de businesscase bestaan vooral uit de verkoop van zelf ontwikkelde

oriëntatietrajecten en een vergoeding voor de extra geleverde onderwijsomzet van Colleges en van derden.

12.8.4 Onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod van LLO hebben we in 2020 voornamelijk uitgebreid met de al bestaande keuzemodules van mboRijnland. Ook ontwikkelen we oriëntatietrajecten richting bepaalde beroepen en branches die aansluiten op de regionale arbeidsvraagstukken. De gemeenten in onze regio krijgen centrale loopbaan/leerwerkloketten die bezoekers direct naar ons doorverwijzen.

In 2021 gaan we ongeveer tien nieuwe modules ontwikkelen. Dat vinden we eigenlijk nog te weinig. We verwachten dat we na het afronden van een goed proces onderwijslogistiek in staat zijn in versneld tempo meerdere nieuwe trajecten te ontwikkelen. In samenwerking met de gemeenten in onze regio gaan we hierbij extra aandacht besteden aan het verminderen van de jeugdwerkloosheid.

LEES HIER MEER

Over de bestaande onderwijstrajecten van LLO/Contract

12.9 Onderwijs Servicecentrum

In januari en februari hebben we ieder jaar veel studenten met begeleidingsvragen. Er is dan ook altijd een groep studenten die na de kerstvakantie niet terugkeert naar school. Net als andere jaren hebben we er van alles aan gedaan om deze studenten te bereiken en met ze in gesprek te komen om te voorkomen dat ze zonder diploma stoppen met hun opleiding.

12.9.1 Begeleiding tijdens corona

Op 15 maart kwamen we abrupt tot stilstand door de eerste lockdown. We namen snel contact op met de studenten die al bij het Onderwijs Servicecentrum in begeleiding waren. Uitgangspunt daarbij was de ondersteuningsbehoefte van de student. Veel begeleidingsbegeleidingsgesprekken vinden nu digitaal plaats. Dat gaat op zich heel goed. Maar het eerste contact en de eerste kennismaking wordt door zowel studenten als begeleiders als moeizaam ervaren. Enkele studenten hebben moeite met zich digitaal te uiten. Soms worden studenten ook beperkt door de thuisomgeving. Daardoor verlopen niet alle online gesprekken even goed. Op basis van deze ervaringen hebben we de volgende maatregelen genomen.

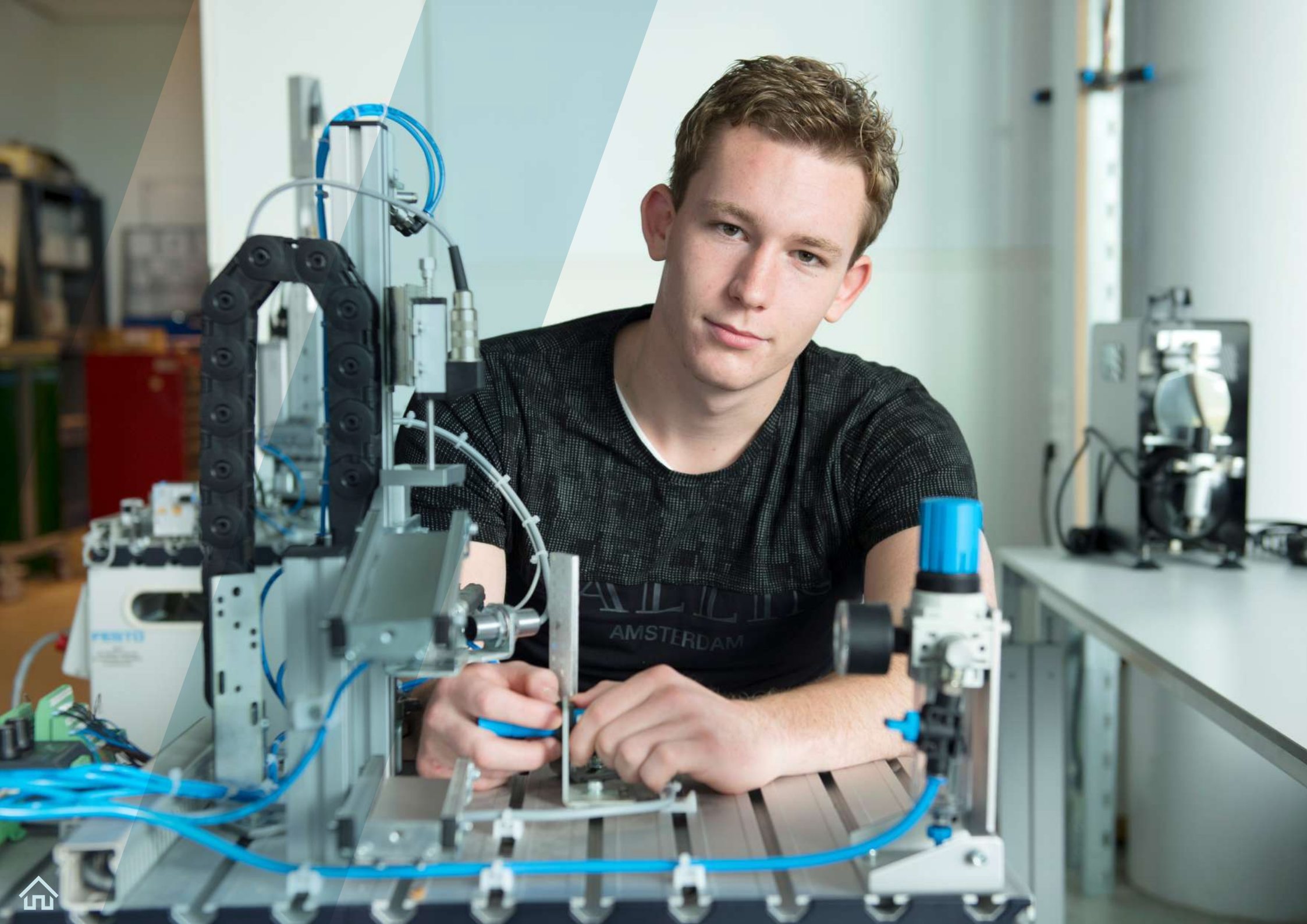
- Het eerste gesprek met nieuwe studenten plannen we fysiek in.
- Ook als digitale gesprekken moeilijk verlopen, plannen we een fysieke afspraak op een van onze vestigingen in, passend bij het rooster van de student en de beschikbare ruimtes.
- Op alle vestigingen was iedere dag een adviseur om de MBO Colleges te ondersteunen.

- Om inloop door studenten en docenten op de kamers van het Onderwijs Servicecentrum te vermijden, hebben we een OSC-Infopunt buiten de ruimtes van het OSC gemaakt. Hier gaven de adviseurs met inachtneming van de coronaregels achter een tafel antwoorden op vragen. Ook maakten ze hier afspraken met studenten.
- Bij gebrek aan spreekkamers hebben we ook 'wandeling-coaching' ingevoerd. De begeleiders voerden dan al wandelend buiten de school gesprekken met studenten.

12.9.2 Meer meldingen studenten

De vraag naar ondersteuning en vooral frequent contact is in 2020 met naar schatting 15% toegenomen. Met name tijdens de tweede lockdown na de zomervakantie melden zich veel studenten met depressieve klachten. Adviseurs van het Onderwijs Servicecentrum ervaren eind 2020 een toegenomen werkdruk.





13. Kwaliteitsagenda mboRijnland 2019-2020

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. Bovendien hebben we onze kwaliteitsagenda sterker verbonden met onze strategie. Onze focus op korte termijn was het verbeteren van ons onderwijs. Daarnaast willen we excellent en innovatief onderwijs ontwikkelen. In 2019 hebben we hiervoor een groot aantal projecten gestart. Die werden aangedragen vanuit de MBO Colleges, Stafdiensten en Shared Service Centers. Van onderop dus. Dat past bij onze Rijnlandse manier van werken. Om deze projecten met elkaar te verbinden, hebben we een samenwerkingsplatform voor alle projectleiders opgezet. Hierin delen ze hun kennis en helpen ze elkaar. Ook geven we de projectleiders binnen dit platform trainingen in projectmanagementvaardigheden.

13.2 Otterlo akkoord

In februari 2020 hebben het College van Bestuur en het directieteam, met ondersteuning van een aantal specialisten, een concrete invulling gegeven aan de ambities van mboRijnland voor 2022 op het gebied van gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs. Hierbij is gebruik gemaakt van de ontwikkelinstrumenten die de dienst Onderwijs & Kwaliteit hiervoor heeft ontworpen. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot de onderwijslogistiek en de wijze waarop het directieteam samenwerkt en de transitie naar hybride en gepersonaliseerd onderwijs aanstuurt. Deze afspraken hebben we vastgelegd in het zogenaamde Otterlo-akkoord, verwijzend naar de plaats waar we deze afspraken hebben gemaakt.

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

We ontwikkelen ons onderwijs altijd in samenwerking met bedrijven, maatschappelijke instellingen, andere onderwijsinstellingen en de overheid. Samen met hen willen we bijdragen aan een duurzame regionale economie en inclusieve samenleving waarin iedereen van waarde is en mee kan doen. Daarnaast hebben we gezorgd dat de kwaliteitsagenda aansluit bij de ontwikkelingen binnen de gemeenten in onze regio.

Zo hebben we het bovenregionaal overleg met de wethouders van de zes belangrijkste gemeenten in ons werkgebied verder uitgebreid. Zo dragen we bij aan een regionaal lerend netwerk.

Een oproep

De visie op het lerend regionaal netwerk is geen project, maar een oproep aan iedere medewerker van mboRijnland en ieder organisatieonderdeel om bewust, actief en intensief onderdeel te zijn van het lerend regionaal netwerk. Wat is de meerwaarde voor mij? Voor mboRijnland? Voor de bedrijven en partners waar we mee samenwerken? Allemaal perspectieven die van belang zijn bij het lerend regionaal netwerk.

LEES MEER OVER

Onze visie op een lerend regionaal netwerk

Aansluiten bij maatschappelijke vraagstukken

We willen aansluiten bij maatschappelijke en economische vraagstukken in de regio's. In dit kader voeren we ook regelmatig een bovenregionaal met de wethouders van de zes belangrijkste gemeenten in ons werkgebied. Deze samenwerking versterken we onder andere door de ingezette profilering van onze vestigingen in de regio's. De regio-vertegenwoordigers vanuit het directieteam spelen hierbij een belangrijke rol.

Wethouders vertellen over bovenregionaal overleg

Tijdens een bijeenkomst met de directie werd onderstreept hoe belangrijk samenwerking binnen het regionaal lerend netwerk is. Een mooi voorbeeld daarvan is onze publiek-private samenwerking met MKB Leidschendam-Voorburg rondom The Mall of the Netherlands.

LEES MEER OVER

Onze samenwerking met MKB Leidschendam-Voorburg

13.3.2 Hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren

We zorgen dat een student datgene kan leren wat hij nodig heeft voor zijn ontwikkeling. Daarnaast is het onze overtuiging dat we studenten het beste kunnen opleiden voor de toekomstige arbeidsmarkt door heel dicht bij het werkveld te blijven. Daarom zetten we stevig in op gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Hierin kunnen studenten hun eigen leerproces volgen en zijn leren op school en leren in de praktijk nauw met elkaar verbonden.

Ontwikkelinstrumenten

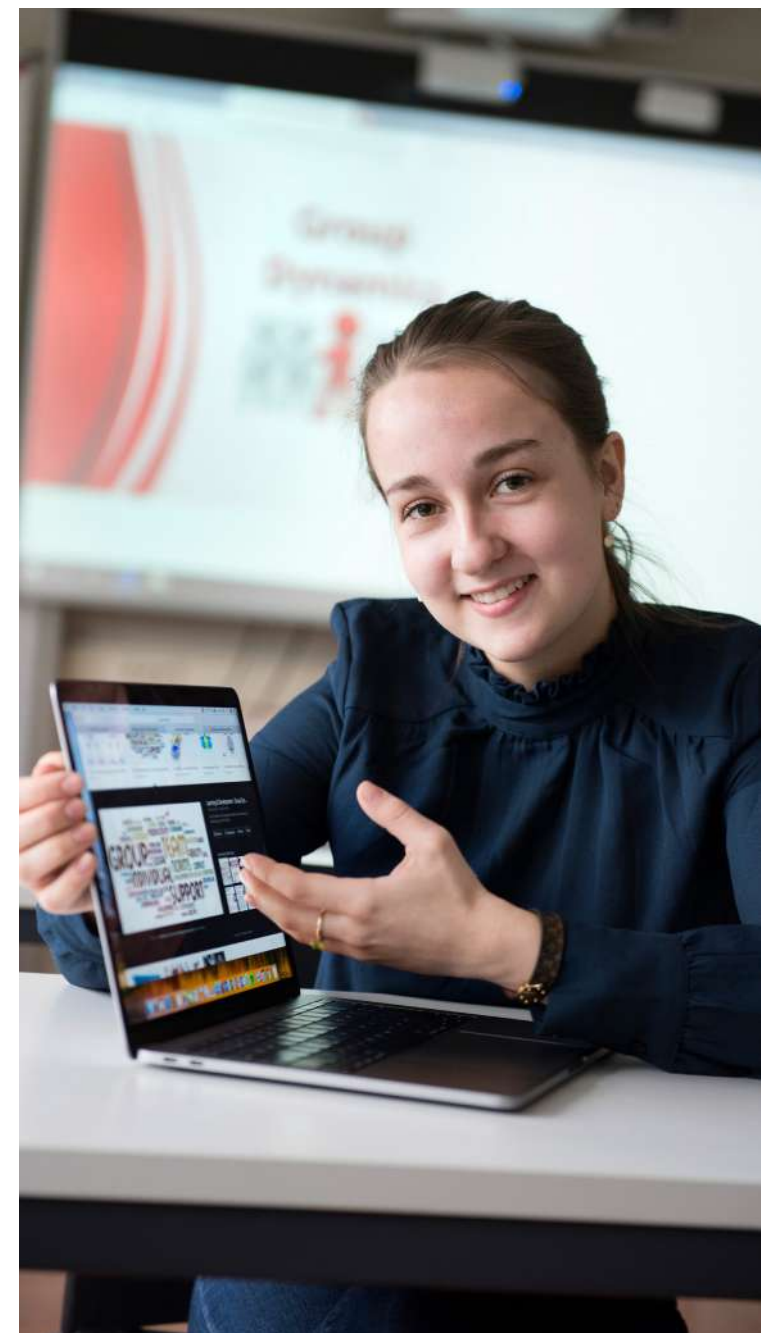
Voor zowel hybride onderwijs als gepersonaliseerd leren hebben we ontwikkelinstrumenten vormgegeven. Aan de hand van deze instrumenten hebben de directie en het College van Bestuur in februari 2020 tijdens een meerdaagse sessie in Otterlo gezamenlijke ambities voor gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs in 2022 vastgesteld. Ook hebben ze hierbij richtinggevende afspraken gemaakt voor de onderwijslogistiek.

Digitale transformatie

Het realiseren van gepersonaliseerd en hybride onderwijs is alleen mogelijk als we als mboRijnland een digitale transformatie ondergaan. Hiervoor hebben we veertig projecten geformuleerd, waaronder blended education, onderwijslogistiek, plannen en roosteren en een nieuwe data laag. De beoogde veertig projecten hebben we verdeeld in zes clusters en die schematisch weergegeven in een metromap met een tijdslijn van vier jaar. Met deze metromap vragen we ons iedere keer af: wat is de samenhang tussen het project en de organisatie? Wat gaat er allemaal veranderen en hoe kunnen we daarbij faciliteren? Zijn we (nog) steeds bezig het juiste doel te behalen? En: leveren onze inspanningen het gewenste resultaat?

Blended education

Niet alleen systemen maken gepersonaliseerd en hybride onderwijs mogelijk. Het is ook van belang dat de medewerkers er goed mee uit de voeten kunnen en ze effectief kunnen samenwerken. Door het coronavirus moesten we opeens volledig overstappen op online onderwijs. Hier hebben we meteen op ingespeeld en versneld doorgepakt op Blended Education. In de Colleges zijn I-coaches aangesteld die collega's ondersteunen bij het gebruik van ICT-toepassingen in het onderwijsproces. Hierbij leggen ze vooral de focus op pedagogiek en didactiek.





Onderzoek

Innovatie vraagt ook om het doen van onderzoek. Op basis van onderzoeksgegevens kun je meer weloverwogen keuzes maken en effectiever handelen. Ons Researchlab heeft onlangs in het kader van hybride onderwijs de verkenning van 22 hybride leeromgevingen afgerond. Ook is mboRijnland één van de initiatiefnemers van het sector bedede onderzoek naar leerlessen en ervaringen in het coronatijdperk. Hierbij werken we samen met 16 mbo-scholen, hbo-instellingen en universiteiten. De uitkomsten van dit onderzoek zijn recent beschikbaar gesteld.

13.3.3 Professionalisering

Onderzoek naar professionalisering

Het Researchlab van mboRijnland heeft een **praktijkonderzoek** uitgevoerd naar de professionalisering in het kader van de kwaliteitsagenda. Centraal in dit onderzoek stond: "Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde trajecten?" We vinden het namelijk belangrijk dat onze medewerkers zich ontwikkelen, zodat de inhoud en vorm van werken in beweging blijft. Het medewerkersonderzoek is één van de instrumenten die het Researchlab heeft gebruikt voor het onderzoek. Het professionaliseringsonderzoek van het Researchlab loopt tot en met 2021. De uitkomsten van het praktijkonderzoek bespreken we breed binnen de organisatie, maar heeft door het coronavirus wat vertraging opgelopen. Hetzelfde geldt voor de geplande 'cross check' met andere projecten van de kwaliteitsagenda. De Derde Donderdag in September 2021, de personeelsdag voor geheel mboRijnland, zal in het teken van professionalisering staan.

Digitaal loopbaanportaal

Verder hebben we het nieuwe digitale loopbaanportaal: mijnLoopbaan gerealiseerd. Via het loopbaanportaal kunnen onze medewerkers zelf de regie pakken wat betreft hun loopbaan en zich zo blijven ontwikkelen. Het digitale loopbaanportaal wordt zeer goed bezocht.

13.4 Financiële verantwoording

Doelbereiking

In de kwaliteitsagenda zijn wij uitgegaan van een totale investering van circa € 53 miljoen voor de jaren 2019 tot en met 2022. De verdeling van de gelden heeft plaatsgevonden conform onderstaande tabel.

De intentie was om begin 2019, vooruitlopend op de goedkeuring door de minister in augustus, al te starten met de uitvoering van de werkzaamheden. Het opstarten van

de uitvoering kostte echter meer tijd dan voorzien tijd genomen om zorgvuldig projectleiders te benoemen en projectteams te vormen om vervolgens enthousiast aan de slag te gaan. De eerste activiteiten vonden plaats in de tweede helft van 2019. Uiteindelijk hebben we in 2019 51% van de middelen kunnen inzetten.

In 2020 zijn grotere stappen gezet in de implementatie van de KA. Dit heeft geleidt tot een besteding van 82% van de middelen in 2020. Vooral de

tijdelijke vertraging van de projecten bij Dienstverlening (Corona) en MLO verklaren het niet volledig besteden van de middelen. Inmiddels worden college-breed alle inspanningen gepleegd de KA ten volle te benutten.

Het blijft echter lastig om extra capaciteit uit de markt te halen nu ook de extra inzet vanwege de Corona maatregelen veel vraagt van het organiserend vermogen (en flexibiliteit) van de organisatie. De verwachting is dat de inhaal

bestedingen alsnog de komende jaren gaan plaats vinden en de projectresultaten geboekt gaan worden. Daarnaast zijn niet alle activiteiten ook financieel gemaakt om de administratieve last beperkt te houden. Er zijn geen substantiële verschuiving van middelen tussen projecten.

Bestedingen Kwaliteitsagenda 2019-2022	Begroting	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Prognose	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting
Colleges , Staf en Diensten	2019	t/m dec. 2019	in % van begroting	2020	t/m aug. 2020	2020	t/m dec. 2020	in % van begroting	2021	2022
College Dienstverlening	1.899.204	335.448	18%	1.599.929	396.476	1.129.929	732.075	46%	1.095.433	905.433
College Economie	2.080.000	1.000.382	48%	2.132.500	1.115.291	2.007.500	1.903.078	89%	2.492.500	2.295.000
College Middelbaar Laboratoriumonderwijs	394.375	172.606	44%	341.250	66.832	164.000	150.410	44%	400.625	363.750
College Start Up	1.396.250	1.057.024	76%	2.268.000	1.166.250	2.178.000	1.825.230	80%	2.145.500	2.190.250
College Techniek & ICT	2.228.001	1.321.745	59%	2.257.312	904.990	1.344.400	1.496.976	66%	2.324.000	2.190.687
College VAVO	443.250	237.839	54%	377.850	179.240	313.000	300.108	79%	295.250	283.650
Colleges Welzijn en Gezondheidszorg	1.116.839	976.949	87%	1.271.023	812.433	1.384.000	1.325.508	104%	1.311.740	900.398
Onderwijs Services Centrum	612.225	459.243	75%	636.576	367.300	636.576	161.764	25%	627.825	623.375
Staf en Diensten	2.326.250	856.073	37%	3.788.750	1.751.364	2.972.587	3.615.259	95%	2.808.750	2.576.250
Eindtotaal	12.496.394	6.417.309	51%	14.673.190	6.760.176	12.129.992	11.965.409	82%	13.501.623	12.328.793

13.5. Reflecties kwaliteitsagenda

13.5.1 Reflectie directie en College van Bestuur

Tijdens een bijeenkomst op 2 februari 2021 hebben de voltallige directie en het College van Bestuur gesproken over de voortgang en resultaten van de kwaliteitsagenda in 2020. Die reflectie vond plaats aan de hand van enkele vragen. Hieronder staat het verslag van deze evaluatiebijeenkomst.

Algemene waarnemingen

Duidelijke koers

Zonder uitzondering zijn de directie en het College van Bestuur positief over de ontwikkelingen die de kwaliteitsagenda op gang heeft gebracht. Er staat een stevige projectorganisatie. Dat helpt om goed koers te houden, de resultaten goed te monitoren en waar nodig maatregelen bij te stellen. Veel van de beoogde resultaten zijn gehaald, vaak ook binnen de planning. 'De voortgang verloopt zoals gepland.' Soms is het nodig om de beoogde resultaten wat door te schuiven.

Innovatiebeweging

De directie en het College van Bestuur benadrukken echter vooral dat er een innovatiebeweging op gang gekomen is, een beweging die vooraf niet was voorzien. Er zijn nieuwe projecten gestart, proeftuinen opgetuigd, nieuwe vormen van onderwijs gestart, andere vormen van samenwerking met het werkveld tot stand gekomen. 'Er is echt een versnelling op gang gekomen!'. Het draagvlak voor het versneld ontwikkelen van gepersonaliseerd en hybride onderwijs is hierbij enorm gegroeid. 'Ondanks belemmeringen die mensen soms voelen, is er veel innovatiekracht.'

Actieve medewerkers

De directie en het College van Bestuur stellen verder vast dat de medewerkers zich zeer actief betrokken voelen bij de vernieuwing van het onderwijs. 'Ze doen enthousiast mee en leren vaardigheden die ze eerder niet hadden'. Opvallend is ook hoe medewerkers geneigd zijn om ervaringen en kennis te delen. Het stimuleren van mensen om mee te doen met de innovatiebeweging blijkt niet nodig 'Bij alle innovatietrajecten hoef je er helemaal niet aan te trekken. Er is veel motivatie om de projecten uit te voeren en vorm te geven.'

Studenten positief

Ook wordt opgemerkt dat studenten de vernieuwing positief waarderen. Zo geven vavo-studenten de pilot gepersonaliseerde begeleiding maar liefst een 8,4. Ook zien de directie en het College van Bestuur dat de kwaliteitsagenda leidt tot nieuwe vormen van hybride leren die goed aansluit bij de ontwikkeling in het werkveld.

Versnelling soms nodig

Tegelijkertijd is er het besef dat er nog veel te doen is. Op sommige onderdelen van de MBO Colleges zijn de resultaten nog niet behaald. Maar de directie stuurt bewust op verbeteracties en versnelling van de te ondernemen activiteiten. Ze voeren daarover regelmatig gesprekken met de teamleiders. Focus is daarbij belangrijk. We moeten de doelstellingen echt expliciet maken.

Zachte en harde resultaten

De directie en het College van Bestuur merken wel op dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen output, KPI's dus, en outcome, resultaten die minder makkelijk in cijfers uit te drukken zijn. Het gaat hierbij dan met name over wat studenten ervaren van de veranderingen, wat ze eraan hebben, welke meerwaarde het voor hen heeft. En dat is wat anders dan een cijfer in een tevredenheidsonderzoek

of een diplomaresultaat. Het goed om beide effecten in het vervolg van de kwaliteitsagenda goed te monitoren.

Succesfactoren en belemmeringen

Succesfactoren

- **Eén integrale agenda** met een duidelijke projectstructuur. Door de consequente en structurele agendering van de kwaliteitsagenda in overleggen en managementbijeenkomsten ontstaat er een duidelijke focus.
- **Systematische ondersteuning door stafdiensten en Shared Service Centra.** We hebben een model gemaakt waar de samenhang tussen projecten, systemen en processen is vastgelegd – de zogenaamde metrolijnen. Zo kunnen we dat de ondersteunende diensten goed bij kunnen dragen aan de realisatie van de kwaliteitsagenda. Verder zijn de directie en het College van Bestuur te spreken over de ontwikkelde ondersteuningsmiddelen, zoals de ontwikkelinstrumenten voor gepersonaliseerd en hybride onderwijs, de posters, informatie op het portaal, kennisbijeenkomsten, nulmetingen. 'Die helpen om de dialoog aan te gaan met de teamleiders en teams.'
- **Het delen van kennis.** In kenniskringen, managementbijeenkomsten en onderwijsconferenties leren collega's van en met elkaar. Ook de onderzoeken en analyses van het Research Lab dragen bij aan de kwaliteitsagenda.
- **Netwerkstructuur.** Medewerkers krijgen de kans om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. 'Het is goed als de docenten zelf de plannen schrijven.' Sommige colleges kozen er daarbij voor om docenten te laten solliciteren naar de rol van projectleider of projectmedewerker. 'Je werkt dan met docenten en teamleiders die echt graag willen.'

Belemmeringen en corona

Het is duidelijk dat vooral de coronamaatregelen belemmerend hebben gewerkt. Opeens moest er omgeschakeld worden naar online werken en lesgeven. Het leidde tot een grote werkdruk voor docenten. Daardoor was er minder ruimte om te werken aan de kwaliteitsagenda. 'De activiteiten bleven wel doorgaan, maar het tempo en de inzet staan wel onder druk door de hoge werkdruk van docenten.'

Bovendien kwam het hybride leren door de coronamaatregelen onder druk te staan. Bedrijven en instellingen hadden minder mogelijkheden om studenten te begeleiden. 'Projecten lopen vertraging op of worden geannuleerd door de werkdruk'. Toch heeft dit niet tot grote problemen of studievertragingen geleid. Door de goede relatie met het werkveld lukte het in veel gevallen om samen met bedrijven en instellingen alternatieve vormen van beroepspraktijkvorming of praktijkopdrachten te realiseren. Ook hebben studenten als gevolg van de coronamaatregelen een sterke behoefte aan persoonlijk contact.

Verder was het niet altijd makkelijk om de projectstructuur binnen de colleges te organiseren en duidelijke prioriteiten vast te stellen. 'Er zit altijd een zekere spanning tussen het gaande houden van het reguliere onderwijs en tijd en energie te reserveren voor vernieuwing.'

Aan de andere kant hebben de coronamaatregelen wel geleid tot een versnelling van de digitale vernieuwing van het onderwijs. 'Corona was echt een aanjager voor de ontwikkeling van online onderwijs en werken. Het zorgde voor meer flexibiliteit en creativiteit in het onderwijs. Dingen die eerst niet konden, lukten nu wel.' Er is wel een zorg rondom de digitalisering: 'We missen door het ad hoc karakter van de vernieuwingen soms wel de structuur om de ontwikkelingen te evalueren.'

Verder merken de directieleden op dat de coronacrisis benadrukt hoe het belangrijk het is regionaal samen te werken. 'Hierbij moeten samenwerken en ontschotten van budgetten het credo zijn. 'Hierdoor kunnen we de afstand tussen regionale vraagstukken, gemeenten, UWV, SBB en onderwijs verkleinen.

Hoe verder

De directie en het College van Bestuur hebben er vertrouwen in dat de doelstellingen van de kwaliteitsagenda ook na 2022 richtinggevend zijn. Maar dan als integraal onderdeel van het reguliere onderwijsproces. De innovatieve beweging die door de kwaliteitsagenda op gang gekomen is, zal zeker blijven bestaan. mboRijnland is begonnen met het worden van een flexibele organisatie die hybride en gepersonaliseerd onderwijs geeft. Die onderwijstrajecten aanbiedt die goed aansluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderingen in de samenleving. Uiteindelijk zal dit leiden tot betere resultaten, zijn de directie en het College van Bestuur van mening. De kwaliteitsagenda raakt steeds meer verweven met het reguliere onderwijsproces. 'Je kunt niet innoveren zonder impact op je reguliere processen.'

Uitdagingen

We gaan werken aan de komende uitdagingen:

- **Meer transparantie.** De directie en het College van Bestuur beseffen dat we op sommige zaken nog iets meer lef moeten tonen. Allereerst is het belangrijk om meer en beter het gesprek te voeren over niet gehaalde resultaten zonder dat dit persoonlijk wordt of als falen of afrekenen wordt gezien. 'We moeten transparant zijn als onderdelen (nog) niet lukken en goed de PDCA-cyclus doorlopen en analyseren om het beter te kunnen doen.' Het gesprek is hierbij belangrijk. 'Zonder dat we direct oplossingen gaan bedenken.

We moeten meer tijd nemen om elkaar te begrijpen.'

- **Cross-overs zoeken.** In het werkveld zijn steeds meer dwarsverbanden tussen sectoren zichtbaar. Het is belangrijk om daar als onderwijs goed op in te spelen. Dat vraagt cross-overs tussen de verschillende MBO Colleges. Het is verstandig om daar meer aandacht voor te hebben. Hierbij is het belangrijk dat we in de processen ruimte geven voor een dergelijke intersectorale samenwerking.
- **Ondernemend zijn.** Verder is het belangrijk om vanuit ondernemerschap te kijken en keuzes te maken. Aan welk onderwijs heeft het werkveld behoefte? Het is hierbij noodzakelijk om samen te werken met andere publieke en private onderwijsorganisaties. In die samenwerking moeten we niet te formeel zijn en alles vooraf tot in de komma vastleggen. 'Soms is gewoon vanuit vertrouwen starten beter, zelfs als je geen garantie hebt op het behalen van de resultaten. We moeten soms uit onze eigen comfortzone stappen.'
- **Meer ruimte voor medewerkers.** Het is verder belangrijk dat de medewerkers meer ruimte krijgen om eigen initiatieven te ontwikkelen. 'We weten dat vrijheid, verantwoordelijkheid en creativiteit de brandstof zijn voor motivatie'. Docenten moeten de kans krijgen om vanuit eigen expertise en verantwoordelijkheidsgevoel zelf vernieuwingen in gang te zetten. 'En als collega's ergens tegenaan lopen, moeten we erop vertrouwen dat ze in staat zijn om hier een oplossing voor te vinden.' Innoveren moet je (durven) leren, zijn de directie en het College van Bestuur van mening.

13.5.2 Reflectie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben nadrukkelijk gesproken over onderwijskwaliteit. Hierbij maken zij een onderscheid tussen de A-agenda (dagelijkse gang van zaken) en de B-agenda (innovatie via de kwaliteitsagenda). In deze reflectie gaan we in op de kwaliteitsagenda. De raad is betrokken geweest bij de totstandkoming van de kwaliteitsagenda en is in 2019 en 2020 regelmatig geïnformeerd over de voortgang en resultaten van de kwaliteitsagenda. De overkoepelende thema's: lerend regionaal netwerk, hybride onderwijs, gepersonaliseerd onderwijs en professionaliseren zijn in verschillende overleggen besproken.

Regelmatig geïnformeerd

De raad is periodiek geïnformeerd over de stand van zaken van de kwaliteitsagenda. Dit gebeurde op hoofdlijnen als onderdeel van de tertiaalrapportages, door tussentijdse updates en presentaties. Het vond ook plaats aan de hand van de impressie 'twee jaar op weg met de Kwaliteitsagenda'. De raad heeft gezien dat de opstartfase wat langer duurde dan gepland, maar dat de kwaliteitsagenda daarna voortvarend en met veel enthousiasme is opgepakt.

De raad is geïnformeerd over het zogenaamde Otterlo-akkoord en de wijze waarop het College van Bestuur en het directieteam concrete invulling geven aan de ambities van mboRijnland voor 2022 op het gebied van gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs. Ook heeft de raad een toelichting gekregen over de ontwikkelinstrumenten die hieraan ten grondslag liggen. Deze heeft de dienst Onderwijs & Kwaliteit samen met het onderwijs ontworpen. Door Corona is mboRijnland in sneltreinvaart omgeschakeld naar les geven op afstand en blended education. De raad heeft gezien hoe het onderwijs dit in samenwerking met de ondersteunende diensten heeft opgepakt. In het overleg met het College van

Bestuur zijn de uitdagingen van het online onderwijs voor docenten en studenten aan de orde geweest. De raad heeft ook een presentatie van een docent gehad over online onderwijs.

In relatie tot de onderwijskwaliteit is naast het stimuleren van de kwaliteitscultuur en het gedifferentieerd sturen nadrukkelijk gesproken over het onderwerp professionalisering, onder andere op het vlak van pedagogisch-didactisch handelen. Ook is stilgestaan bij de vraag of je professionalisering moet verplichten of niet. De raad ziet een omslag in denken. Deelname aan professionalisering wordt veel meer gestimuleerd. Ook worden middelen voor het vervangingsvraagstuk ter beschikking gesteld. Ook hebben het College van Bestuur en de Raad van Toezicht met elkaar gesproken of we de goede dingen doen en de juiste maatregelen nemen. Daarbij hebben ze ook gesproken over resultaatgericht werken ten aanzien van de KPI's en effectdoelen van de kwaliteitsagenda.

Innovatie op gang gekomen

De raad ziet dat de innovatie van het onderwijs steeds duidelijker vorm krijgt. De leden zijn onder de indruk van de projecten die onder de vlag van de kwaliteitsagenda zijn opgestart. Voorbeelden van projecten die langs zijn gekomen zijn onder andere de CIV's Smart Technology en Welzijn & Zorg, de proctoraten (Research Lab en Proctoraat Welzijn & Zorg) en de Blue School in de Westfield Mall of the Netherlands. De kwaliteitsagenda is meer gaan leven en verweven met het reguliere onderwijsproces. De raad ziet hierbij ook dat het lerend regionaal netwerk steeds meer vorm krijgt. Het onderwijs wordt intensiever in samenwerking met bedrijven, maatschappelijke instellingen, andere onderwijsinstellingen en de overheid ontwikkeld.

De raad heeft regelmatig aan de orde gesteld hoe mboRijnland de balans houdt tussen het op orde

krijgen en houden van de basiskwaliteit van de opleidingen en de doorontwikkeling van het onderwijs met behulp van kwaliteitsagenda zodat op beide vlakken de gewenste resultaten worden behaald.

13.5.3 Reflectie studentenraad

De leden van de Studentenraad zijn regelmatig door het College van Bestuur geïnformeerd over de kwaliteitsagenda. Zo heeft de raad onder andere de impressie 'twee jaar op weg met de kwaliteitsagenda 2019-2022' gekregen. De studenten merken dat aan de vernieuwing van het onderwijs wordt gewerkt. Ze ervaren dat het onderwijsprogramma meer gestructureerd is en dat docenten vaker feedback vragen aan de klassen en individuele studenten. Ook zien zij dat gepersonaliseerd leren (bijvoorbeeld ruimte om te vertragen) en hybride onderwijs (onderwijs en examinering vinden buiten de school plaats) steeds meer vorm krijgen.

Vernieuwende projecten

De studenten ervaren dat er werkelijk sprake is van vernieuwende projecten. Zo zijn de studenten in een van de zorgopleidingen in de les in contact gekomen met een cliënt (ex-verslaafde) die heeft verteld over zijn mentale problemen. Studenten waarderen het om ook op school in contact te komen met het werkveld.

Bij de economische opleidingen is een leuke en creatieve oplossing gevonden voor internationale stages die niet kunnen plaatsvinden door de coronacrisis. Studenten van verschillende opleidingen werken in groepjes samen aan opdrachten van twintig verschillende bedrijven in Spanje. De bedrijven profiteren daarmee van de kennis, creativiteit en kunde van de studenten en de studenten doen ervaring op in de beroepspraktijk. De studentenraad herkent dat er wordt gewerkt aan de vernieuwing van het onderwijs en is positief over

de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. Er moeten nog wel stappen worden gezet in de komende twee jaar, maar mboRijnland is op de goede weg.

13.5.4. Reflectie ondernemingsraad

Ook de Ondernemingsraad (OR) is betrokken bij de Kwaliteitsagenda. De OR herkent dat er diverse projecten in gang zijn gezet met als doelstelling om samen met het bedrijfsleven in de regio te komen tot verbetering van ons middelbaar beroepsonderwijs. In deze projecten is de regionale arbeidsmarkt met zijn specifieke kenmerken het uitgangspunt. Daardoor zullen onze studenten meer aansluiting vinden met hun toekomstig beroepenveld.

Samenwerking met werkveld

De OR ziet ook dat de MBO Colleges de stage- en leerwerkbedrijven in onze regio inschakelen bij het ontwikkelen van hybride onderwijs. Dat gebeurt bijvoorbeeld door nog meer examinering in de praktijk te laten plaatsvinden. En ook door studenten en docenten de mogelijkheid te geven om vakinhoudelijke workshops niet op school maar bij bedrijven te volgen. Hierdoor maken zowel studenten als docenten daadwerkelijk kennis met het beroepenveld.

Modulair onderwijs

Door opleidingen meer modulair aan te bieden (en deze te certificeren) geeft mboRijnland studenten meer de gelegenheid om hun opleiding te versnellen, te verdiepen en te vertragen. Doordat er naast diploma's ook certificaten voor gevolgde modules worden uitgereikt, heeft de student bij uitstroom zonder diploma toch de mogelijkheid een of meerdere certificaten te verwerven. Hierdoor wordt doorstroming naar de arbeidsmarkt gemakkelijker.

De OR verwacht ook dat we door deze nieuwe ontwikkelingen naast onze (oud)studenten ook andere werknemers in de regio kunnen binden aan ons onderwijsaanbod.

Verbeteren schoolsucces

De OR constateert ook dat er in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven specifieke projecten zijn gestart, zoals satellietlabs en regionale TechnoHUBS). Daarnaast ziet de OR ook dat er projecten zijn gestart die bijdragen aan op het verbeteren van het schoolsucces van onze mbo-studenten. Hierbij kan gedacht worden aan de doorlopende leerlijnen vmbo-mbo waarin met name kwetsbare leerlingen een betere begeleiding krijgen en de doorstroom wordt bevorderd.

De projecten in de Kwaliteitsagenda zijn enthousiast in gang zijn gezet door docenten en andere personeelsleden. Die hebben hier binnen hun aanstelling uren voor gekregen. De Ondernemingsraad is zowel bij aanvang als bij tussentijdse processtappen betrokken. Hierbij zal de OR het resultaat en de effecten voor de kwaliteit van onderwijs nauwlettend volgen.

13.6 Doelbereiking

In hoofdstuk 14 is de doelbereiking opgenomen voor alle maatregelen van de MBO Colleges en het Onderwijs Service Centrum. De resultaten sluiten aan bij de reflectie van directie en het College van Bestuur. Van de 23 maatregelen lopen de activiteiten van 17 maatregelen volgens planning. De overige maatregelen zijn vertraagd, maar wel degelijk gestart. De beweging is in gang gezet, er wordt enthousiast gewerkt, geëxperimenteerd en geleerd.

Deze energie is echter nog onvoldoende zichtbaar in de harde resultaten die we als indicatoren in de Kwaliteitsagenda hebben opgenomen. Het is aan de directie en het College van Bestuur om hier het gesprek blijvend over te voeren en deze indicatoren te blijven wegen in het geheel van de innovatie.





14. Kwaliteitsagenda MBO colleges

14.1 MBO College Dienstverlening

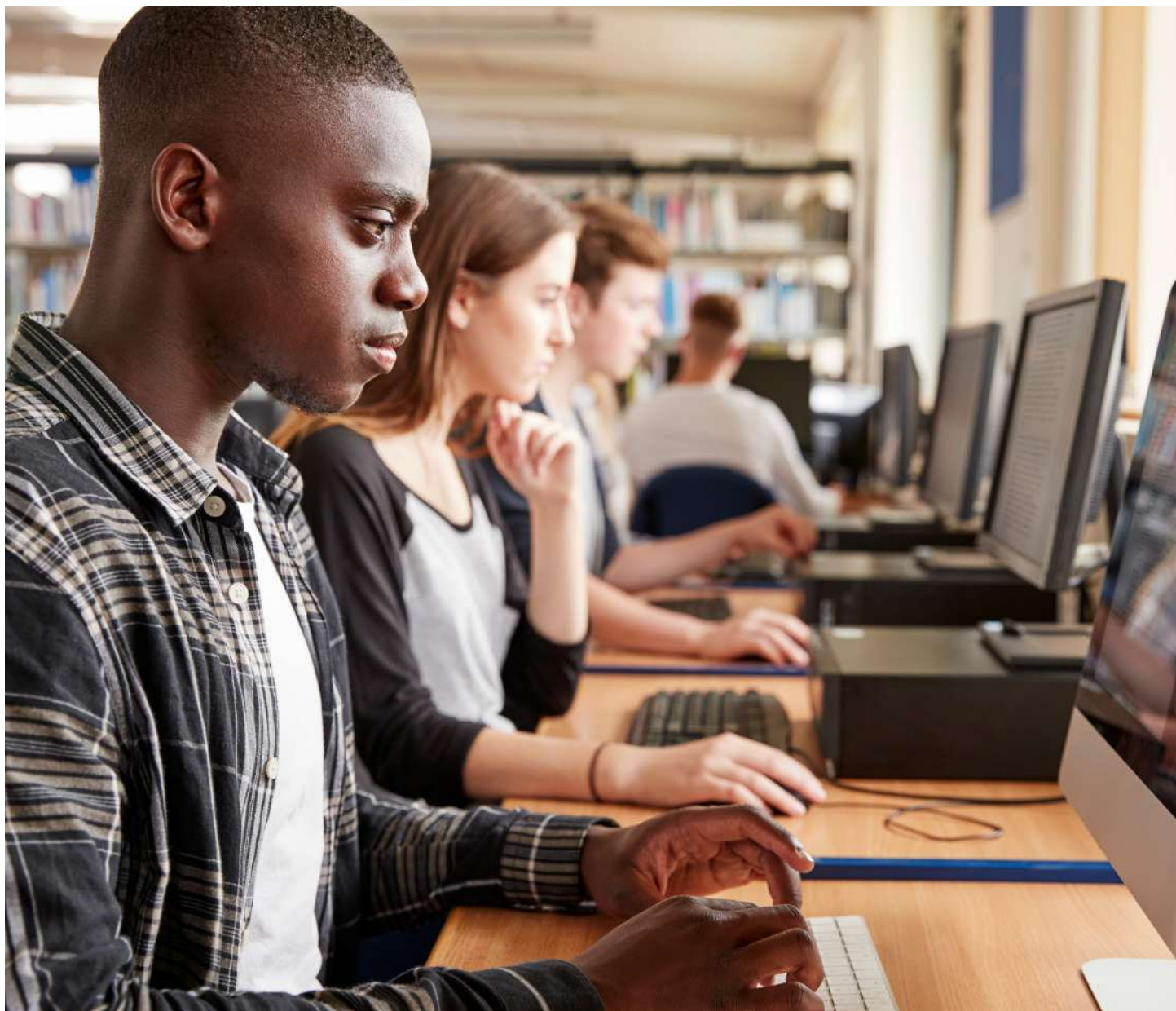
Het MBO College Dienstverlening heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Die maatregelen hebben ze beschreven in de kwaliteitsagenda. Ze hebben vier ambities. Hieronder staat wat het college in 2020 heeft gedaan om die ambities te realiseren.

Maatregel 1 - House of hospitality

In samenwerking met bedrijven en instellingen hebben we het hybride onderwijs verder uitgebreid. Een house of hospitality noemen we dit. Hierin leren studenten 'on the job', waarbij praktijkleren in een instelling wordt afgewisseld met praktijk- en theorielessen op school. Opdrachten uit de lessen op school worden uitgevoerd tijdens het praktijkleren en de ervaringen die de studenten in de praktijk opdoen, zijn weer uitgangspunt voor de lessen op school.

Uitbreiding hybride onderwijs

Zes van de negen onderwijsteams hebben één of meerdere hybride partner(s) waar vier tot zestien procent van de BOL-studenten heeft geleerd in een externe hybride leeromgeving. De jarenlange samenwerking met onder andere Hotels van Oranje en de Bodegraafse Bewakingsdienst zijn in coronatijd duurzame relaties gebleken. In nauwe samenwerking met deze instellingen hebben we mogelijkheden gevonden voor studenten om te leren in de continue veranderende praktijk. Ook met nieuwe partners, zoals het stadshotel Van Rossum Woerden en een aantal basisscholen van Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) ontstonden er nieuwe vormen van hybride onderwijs.



Ondanks corona toch hybride leren

Door de coronamaatregelen moesten restaurants sluiten voor gasten. Toch hebben we het met de instellingen voor elkaar gekregen dat horecastudenten hybride onderwijs konden volgen. Op zowel de locatie in Gouda als Leiden werkten werkveldprofessionals en praktijkdocenten hierbij nauw met elkaar samen. De horecastudenten uit Gouda volgden workshops in de keuken en in het restaurant van Van Rossum Woerden. In de praktijklessen op school werkten de studenten met de menukaarten van Van Rossum Woerden. Ook kregen ze diverse gastlessen.

Continue verbetering

De studenten Sport en Bewegen gaven op de basisscholen in Leiden lessen gericht op gezondheid. Het team haarverzorging pakte de kans om juist in de ingewikkelde coronatijd met het bedrijfsleven een experiment te starten. Hierin geven ervaren kappers uit het werkveld allerlei praktische trainingen. Studenten kunnen hierbij kiezen welke training het best past bij hun leerproces. Dit experiment blijkt uitdagend te zijn voor de studenten.

Het projectteam van House of Hospitality richtte zich op het professionaliseren van de begeleiding van hybride leertrajecten. Dit resulteerde in een expertteam van docenten dat in 2021 alle docenten én praktijkbegeleiders kan trainen in het begeleiden van hybride onderwijs.

Maatregel 1 - House of hospitality

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting	2020	2022	Huidige
We bieden BOL studenten een hybride leeromgeving waar zij contextrijk leren in een niet gesimuleerde omgeving.	Percentage BOL studenten college Dienstverlening dat een deel van de opleiding in een hybride leeromgeving volgt.	5%	5%	30%	11%

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
- Het MBO College Dienstverlening heeft in totaal 1877 BOL-studenten. 168 BOL-studenten hebben in 2020 een deel van hun leertraject in een volledig hybride leeromgeving onderwijs gevolgd. 36 BOL-studenten (haarverzorging) hebben in 2020 een deel van hun leertraject in een incorporatie (hybride leren in een praktijklokaal) gevolgd.	De gevolgen van corona zijn tweeledig: - Trajecten zijn afgebroken door de coronamaatregelen en de tijdelijke sluiting van bedrijven. - Er ontstaan nieuwe tussenpraktijken waarbij er sprake is van incorporatie (bijvoorbeeld: hybride leren op school in een praktijklokaal). Deze zijn ook meegenomen in de resultaten.

Maatregel 2 – Flexibel mbo (voorheen: keuzedelen)

We hebben verder ingezet op flexibilisering van ons onderwijs voor studenten. Wij willen dat ze meer keuzes kunnen maken in hun opleiding, passend bij hun talenten en leerproces. Ook de werkende studenten en oud-studenten willen wij een leven lang ontwikkelen bieden. En dit gaat verder dan alleen het aanbieden van keuzedelen. Daarom hebben we gekozen voor een nieuwe titel van deze maatregel: flexibel mbo. Het doel blijft hetzelfde, de activiteiten worden breder.

Pilot keuzedelen

We zijn in september 2020 gestart met de pilot keuzedelen. Alle onderwijsteams van het MBO College Dienstverlening doen mee. Zo kunnen we met elkaar ervaring opdoen met keuzedelen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat alle studenten zich in kunnen schrijven voor de keuzedelen. In de pilot zitten 260 studenten die hebben gekozen uit 16 keuzedelen. De keuze maakten zij na intensieve begeleiding door hun studieloopbaanbegeleider en een digitale voorlichtingsmarkt. Zo doen onze docenten ervaring op met hun nieuwe rol als leercoach. Uiteindelijk kozen 80 studenten (30%) voor een keuzedeel dat niet direct aan hun eigen opleiding was gekoppeld. Een eerste meting laat zien dat de studenten van de pilotgroep erg tevreden zijn over het gevarieerde aanbod.

Landelijke ontwikkelingen

Landelijk zijn er veel verbeteringen geweest op het gebied van keuzedelen bij de bakkersopleidingen. We hebben daarbij meegewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw keuzedeel. Ook doen we de eerste ervaringen op met 'all you can learn', een digitale

bibliotheek vol keuzedelen. Hierbij kunnen studenten in eigen tempo onder leiding van een leercoach blended leren. In samenwerking met het MBO College Economie ontwikkelen wij vanuit het projectteam een nieuw keuzedeel leidinggeven. Deze start in 2021.

Maatregel 2 – Flexibel mbo (voorheen: keuzedelen)

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting	2020	2022	Huidige
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.	Gemiddelde score studenten op aanbod keuzedelen (JOB-monitor).	3,3	3,4	3,6	3,0
	Aantal niet-bekostigde studenten dat binnen DVL een keuzedeel volgt.	0	12	70	4
	Aantal nieuw ontwikkelde keuzedelen, keuzedelen die niet eerder werden aangeboden binnen mboRijnland. Ontwikkeling keuzedeel in samenwerking met minimaal 1 werkveld partij.	0	2	5	1

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
- Alleen de teams Sport & Bewegen scoren volgens norm (3.5 gemiddeld). De andere teams scoren onder de norm. - Alleen bij het keuzedeel Trainer-coach K0940 hebben we vier plekken voor externe studenten. - We hebben de module Verdieping bakkerijgrondstoffen K0713 ontwikkeld in samenwerking met andere ROC's en grondstofleveranciers.	- De tevredenheid na aanpassing van het aanbod (pilot) is pas meetbaar in 2021. - Door de coronamaatregelen waren er geen plekken beschikbaar (minder studenten tijdens praktijklessen). - Meerdere keuzedelen zijn in ontwikkeling. We hebben vertraging opgelopen door de coronamaatregelen.

Maatregel 3 – Future skills

Wij ondersteunen docenten bij hun professionele ontwikkeling tot medewerkers van de toekomst. Die ontwikkeling van de future skills had de focus in 2020. Niet alleen omdat de urgentie ontstond in verband met blended learning. Maar ook omdat ons onderwijs zich ontwikkelt in de richting van hybride- en gepersonaliseerd leren.

Innovaties sturen

Onze collegedagen en de teamoverleggen staan in het teken van verbeteringen en innovaties. Hierbij ontwikkelen de teamleiders zich in de aansturing van het toekomstgericht en flexibel onderwijs. Drie ontwikkelteams ontwikkelen opdrachten voor de nieuwe 21e eeuwse vaardigheden van studenten vanuit het Columbusmodel. Hierbij ontwerpen ze ook rubrics, waarin de prestaties van studenten op verschillende niveaus worden beschreven.

Rol als leercoach

In het nieuwe onderwijs is het van belang dat de docenten de rol van leercoach kunnen vervullen. In de studieloopbaanbegeleiding hebben we steeds meer aandacht voor de persoonsvorming van de student. De studieloopbaanbegeleiders van eerstejaarsstudenten uit vier teams ontwikkelen hiervoor een nieuwe leerlijn studieloopbaanbegeleiding. Dat doen ze aan de hand van de Training of Greatness, een methodiek die gericht is op zelfreflectie en feedback. We verkennen of we de nieuwe beroepsvaardigheden buiten het kwalificatiedossier kunnen erkennen met Edubadges. We trekken daarbij op met zes andere roc's. Intern zijn wij gestart met een community of practice waarin studenten én docenten ontdekken hoe wij Edubadges kunnen inzetten.

**KLIK HIER VOOR
Meer informatie over het Columbusmodel**

Maatregel 3a – 21e eeuwse vaardigheden studenten

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting	2020	2022	Huidige
Elke student heeft zicht op en benut zijn eigen ontwikkelmogelijkheden.	Succes 1e jaar mbo (o.b.v. 2015-2016)	80,6%	81%	82,5%	80%
	Percentage eerstejaars studenten dat een persoonlijk portfolio heeft gemaakt gericht op (21e eeuwse) vaardigheden van de toekomst.	0%	10%	80%	Sept. start
	Gemiddelde score studenten die een programma hebben gevolgd gericht op talenten.	0%	0%	0%	0%
	Tevredenheid van eerstejaarsstudenten over het persoonlijk portfolio en het talentenprogramma.	0	n.v.t.	3	n.v.t.
	Percentage (eerstejaars) studenten dat een training feedback en zelfreflectie heeft gevolgd.	7%	30%	60%	38%

Maatregel 3b/b – Vaardig veranderen van medewerkers

Medewerkers hebben zicht op en benutten eigen ontwikkelmogelijkheden.	Percentage medewerkers Dienstverlening dat een ontwikkelgesprek heeft gedaan en ontwikkeling(groei) heeft aangetoond.	0%	30%	60%	48%
---	---	----	-----	-----	-----

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• Digitaal portfolio van de docenten én studenten start in 2021. • Focus op ontwikkeling future skills en het talentenprogramma voor docenten en studenten volgt in 2021. • Ontwikkelgesprekken met docenten zijn uitgesteld vanwege corona. We starten hiermee in februari 2021.	• De aanloopfase heeft meer tijd gekost vanwege de ontwikkeling en verkenning van het innovatief onderwijs en de mogelijkheden van de systemen. • De teams hebben in 2020 onder druk gestaan door het moeten uitvinden van het lesgeven middels blended education en de werkdruk die de continue veranderingen met zich meebrengen.

Maatregel 4 - Mbo-certificaat Hospitality

Landelijk is het mbo-certificaat Hospitality goedgekeurd. We zijn begonnen met het ontwerpen van dit maatwerkonderwijs voor mensen die zich bij- en om willen scholen.

Om ervaring op te kunnen met dit maatwerktraject voor werkende mensen, hebben we in 2020 een onderwijsontwerp voor onze opleiding Facilitaire dienstverlening ontwikkeld. Het mbo-certificaat hebben we eind december vanuit de projectstructuur overgeheveld naar het onderwijsteam Toerisme en Recreatie. Het certificaat is namelijk gekoppeld aan het kwalificatiedossier Zelfstandig medewerker travel & hospitality. In 2021 gaan we dit maatwerktraject als proef aanbieden aan onze facilitaire studenten en een groep van 20 werkenden (studenten Leven Lang Ontwikkelen).

Maatregel 4 – Hospitality vaardigheden

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting	2020	2022	Huidige
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.	Aantal studenten dat een mbo-certificaat Hospitality en/of keuzedeel Hospitality-vaardigheden volgt (onder voorbehoud dat een certificeerbaar keuzedeel landelijk wordt ontwikkeld).	0	0	100	0

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Er is geen sprake van een te ontwikkelen certificeerbaar keuzedeel. De verwarring komt door beleid inzake mbo-certificaten dat later is ontwikkeld dan de tekst van de Kwaliteitsagenda.	Onze eigen studenten kunnen het mbo-certificaat Basis hospitality niet volgen. Een mbo-certificaat is ontworpen voor de doelgroep die geen initieel onderwijs volgt. Het examen in het certificaat wordt wel aangeboden aan studenten die uitstromen. Zittende studenten bieden we het certificeerbaar keuzedeel Belevingsgericht werken aan, via de omgeving van de keuzedelen All you can learn.





Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Ieder project heeft uit ieder onderwijsteam een projectlid en/of een contactpersoon. Zo werken we met korte communicatielijnen en voelen docenten zich betrokken bij de ontwikkeling van de innovaties binnen het onderwijs. Vanuit de innovaties hebben alle teams een scholingsplan opgesteld waarin de belangrijkste professionaliseringsthema's opgenomen zijn, zoals de rol van leercoach. Ook gebruiken we vanaf december een innovatiescan waarmee de teams kunnen monitoren hoe de resultaten per innovatiethema zijn. Dit geeft richting aan de gesprekken over de innovaties en de zelfevaluatie van de teamplannen en de teams. De collegedagen worden vormgegeven door de docenten uit de projecten. Juist daardoor sluiten ze aan bij de behoeften van de docenten. Daarnaast borgen wij de samenhang tussen de projecten en de onderwijsteams. Dit doen we door het faciliteren van presentaties tijdens de overleggen van teams en management. Ook ondersteunen we de dialoog tussen de projectleiders en teamleiders. Verder hebben we de kwaliteitsdoelstellingen opgenomen in de college- en teamplannen. Door middel van experimenten en pilots in alle teams leren we met elkaar wat werkt en hoe we de kwaliteit van het onderwijs door de innovatie kunnen verbeteren. Ook dragen de communities of practice daaraan bij. Hieraan nemen docenten ook actief aan deel.

Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Wij hebben twee Communities of Practice: Gepersonaliseerd leren en Edubadges. Hieraan nemen studenten actief aan deel. Daarnaast evalueren wij met studenten alle pilots/experimenten die wij draaien vanuit de kwaliteitsagenda, zoals keuzedelen en hybrideleeromgevingen.

Hoe zijn instellingen bij kwaliteitsagenda betrokken

Het MBO College Dienstverlening kent een grote verscheidenheid van externe stakeholders. Die zijn allemaal op verschillende manieren betrokken bij de innovaties van ons onderwijs. Zo ontwikkelen we ons onderwijs bij maatregel 1 House of Hospitality in cocreatie met bedrijven. Stadshotel Woerden (van Rossum) is een nieuwe samenwerkingspartner voor onze opleidingen kok én gastheer/vrouw. Met alle partners stemmen we de inhoud van de hybride leertrajecten af. Hierbij bespreken we de beroepstaken, de wijze van begeleiding en de uitwerking van de leerwerkkaarten (opdrachten). Met hen bespreken we ook de wederzijdse belangen en de verschillende rollen binnen een hybride leertraject. De praktijkbegeleiders geven ons als feedback dat ze graag getraind willen worden voordat een hybride traject start, met name op het gebied van begeleiding van studenten. Deze training hebben we ondertussen gerealiseerd. Dat geldt ook voor de werkplaats waarin we met alle externe partners optrekken. Bij maatregel 2 (de keuzedelen en de methode all you can learn) en 3 (Edubadges en Columbusmodel) werken we samen met andere roc's. Wij nemen deel aan het landelijke gebruikersoverleg van Edubadges waar vier roc's bij betrokken zijn (Deltion, Vista College, Zadkine en Albeda). In dit overleg geven we elkaar ook inhoudelijk feedback op onder andere de ontwikkelde rubrics. Zo heeft een collega van het Albeda College ons het volgende terug gegeven: 'Kijk goed naar de omvang/inspanning van een badge. Ik krijg de indruk dat ze erg klein zijn, maar daar kan ik naast zitten. De rubrics van Kompas21 zijn altijd opgebouwd uit drie onderdelen: Kunnen/doen, Houding en Weten'. Op basis van deze inhoudelijke feedback hebben wij onze rubrics herschreven. Een andere waardevolle samenwerking is het landelijk overleg van de bakkerij scholen. Hierin kwam naar voren dat er behoefte was aan goed lesmateriaal voor de keuzedelen. Dit hebben wij met onze samenwerkingspartners ROC van Amsterdam, Alfa College, Rijn IJssel College en het Deltion College opgepakt. Samen met hen hebben we in het leerplatform All you can learn het keuzedeel Bakkerijgrondstoffen ontwikkeld. Hierdoor is er een aantrekkelijk keuzedeel ontwikkeld voor onze studenten maar ook voor de LLO doelgroep die wij willen bedienen.

14.2 MBO College Economie

Het rendement van de studenten willen we verhogen. Ook willen we ons onderwijs beter laten aansluiten bij het bedrijfsleven. We hebben hiervoor twee speerpunten geformuleerd:

1. In de begeleiding van de studenten stimuleren wij hun motivatie en zelfstandigheid. Dat vergroot de kans op een succesvolle loopbaan. We doen dit onder andere door het aanbieden van certificeerbare, excellente en internationale leereenheden. Ook bieden we versnelde trajecten aan.
2. Wij ontwikkelen het onderwijs samen met het bedrijfsleven. Dit zorgt voor een meer zichtbare koppeling tussen de theorie en de praktijk. En dat vergroot weer de kans dat studenten succesvol op de arbeidsmarkt zijn.

Om deze ambitie te bereiken hebben we een nieuwe onderwijsvisie en pedagogische visie geformuleerd. Alle onderwijsteams vertalen deze naar een wijze van pedagogisch-didactisch handelen dat past bij hun doelgroep en opleidingen. Verder hebben we drie maatregelen getroffen. Die staan hierna beschreven.

Maatregel 1 – Herontwikkelen en uitvoeren van modulair en certificeerbaar onderwijs – pilot logistiek

De opleidingen logistiek medewerker en logistiek teamleider hebben we in 2019 omgebouwd naar modulair onderwijs. De opleidingen sluiten nu goed op elkaar aan. Studenten die beginnen in een niveau 2-opleiding kunnen in het tweede studiejaar doorstromen naar een opleiding op niveau 3 en in twee jaar het diploma logistiek teamleider behalen. Vanaf het studiejaar 2020/2021 ontvangen studenten voor iedere module die ze hebben gevolgd een certificaat. Met het bedrijf Lessgo uit Alphen aan de Rijn hebben we het keuzedeel Koerier voor de logistieke sector ontwikkeld. Deze activiteiten moeten de komende jaren leiden tot volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Studenten zijn gemotiveerd om zelfstandig hun leerproces, dat past bij het vervolg van hun loopbaan, vorm te geven	Studenten zijn tevreden over de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven	2,9	n.v.t.	3,2	in 2021 eerste meting
	De bpv-bedrijven zijn tevreden over de zelfstandigheid van de studenten die certificeerbare eenheden volgen bij opleiding logistiek in Alphen aan den Rijn	0%	40%	60%	door corona uitstel stages
	Toename van het aantal afgegeven certificaten bij de logistieke opleiding in Alphen aan den Rijn	0	30 na stage 1 ^e jaar	60 na stage 1 ^e jaar	door corona uitstel stages

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• Het aantal studenten logistiek is met 46% toegenomen. • We gaan onderzoeken in hoeverre deze stijging te maken heeft met de aanpassing in het programma of met wijzigingen in het instroomproces of de werkgelegenheid. • We hebben in 2020 15 certificaten uitgereikt. We zitten dus op de goede weg met ons streven om aan het einde van het studiejaar 30 certificaten te hebben uitgereikt.	Door de coronamaatregelen zijn de stages uitgesteld. Hierdoor was het voor studenten niet mogelijk om certificaten in de praktijk te halen. Ook waren we daardoor niet in staat de resultaten goed te meten. We verwachten de metingen in 2022 goed te kunnen doen en dan alsnog de benoemde resultaten te behalen.

Maatregel 2 – Het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde trajecten

We zijn aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van vier gepersonaliseerde leertrajecten:

- Een breed basisjaar commercieel/financieel in Alphen aan den Rijn.
- Een doorlopende vmbo-mbo-leerlijn economie in Leidschendam.
- Versnelde opleidingstrajecten voor de opleidingen juridisch en verkoper.
- Begeleidingstrajecten waarin de studenten leren om zelfstandige keuzes te maken en hun leertraject te personaliseren.

LEES MEER OVER

Het brede basisjaar

Breed basisjaar

We zijn gestart met een breed basisjaar Sales, Finance en Export in Alphen aan den Rijn. Dit is nieuw ontwikkeld in 2019 en in het studiejaar 2020/2021 gestart. Hiermee geven we studenten een brede kennis van de verschillende richtingen binnen de economie. Daardoor krijgen ze een betere uitgangspositie op de arbeidsmarkt. Bovendien kunnen studenten na dat basisjaar meer weloverwogen een opleiding kiezen. De opleiding bestaat uit vier perioden. Iedere periode kent weer twee projectweken, waarvan er steeds één gericht is op het bedrijfsleven rond Alphen aan den Rijn. De opleiding trekt studenten uit een bredere regio aan dan in de reguliere opleidingen. Het lijkt een signaal dat het brede programma studenten aantrekt.

Doorlopende leerlijn

In Leidschendam-Voorburg zijn we samen met het 's Gravendreef College gestart met een nieuwe doorlopende leerlijn Junior accountmanager. Dit is een zesjarige opleiding waarin een student zowel een vmbo-t als mbo-diploma haalt. In 2023 stappen de eerste studenten over van het vmbo-t naar het mbo.

We gaan de instroom van deze eerste groep studenten nog evalueren. We constateren echter nu al dat de ouders van de studenten het traject aantrekkelijk vinden.

Personaliseren

We hebben verschillende opleidingen waarbij studenten hun leertraject kunnen verbreden, verdiepen, versnellen of verlengen. Die mogelijkheden zijn vooral aanwezig in de excellente en vaak internationaal gerichte opleidingen, zoals Internationaal manager Retail & Hospitality, Internationaal Business Studies en Internationaal medewerker marketing en evenementen.

Versnelde opleidingstrajecten

Bij de opleidingen Verkoper en Juridische opleiding zijn we in 2020 gestart met een versnelde leerweg die in 2019 is ontwikkeld. Deze trajecten zijn bedoeld voor excellente studenten. Bovendien zijn ze aantrekkelijk voor leerlingen die vanuit 3 havo via een meer beroepsgerichte opleiding willen overstappen naar het hbo.

Gepersonaliseerd begeleiden

In ons gepersonaliseerd onderwijs is het belangrijk dat studenten leren om welbewust keuzes te maken in hun leertraject. Met ingang van het studiejaar 2020/2021 ondersteunen we studenten hierbij met de methodiek Goalsetting. Hierin leren studenten stapsgewijs hun ontwikkeldoelstellingen te formuleren. De methode bieden we aan in samenwerking met de Erasmus Universiteit. In het tweede en derde studiejaar zijn we gestart met de methode Ontwerp je ontwikkeling. In deze pilots leren ze beter op hun eigen ontwikkeling te reflecteren.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Onderwijs sluit beter aan bij de wensen en ontwikkeldoelen van de studenten	In brede basisjaar 1 van ECO switchen minder studenten	38%	n.v.t.	25%	n.v.t.
	Op gepersonaliseerde leertrajecten daalt het aantal uitvallers	18%	n.v.t.	10%	n.v.t.

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Op dit moment volgen 74 studenten het brede basisjaar in Alphen aan den Rijn. We kunnen nu nog niet meten wat de impact van dit basisjaar is voor beide indicatoren.	Met zitten op schema. Wel zien we in 2020 dat de coronamaatregelen effecten hebben op de motivatie van eerstejaarsstudenten. Hierdoor is het lastig om dit jaar te vergelijken met een regulier jaar waarin fysiek onderwijs wordt gegeven. We verwachten echter dat dit geen invloed heeft op de rapportage van 2022.

Maatregel 3 – Initiëren en intensiveren van hybride onderwijs met lokale partners

Hybride onderwijs

We hebben samen met het bedrijfsleven drie leereenheden Hybride onderwijs ontwikkeld in Gouda en Alphen aan den Rijn. Dit is nieuw voor het college Economie. Deze ontwikkelingen delen we via een LinkedIn pagina met andere bedrijven.

Strategische samenwerking Retail

Voor de opleiding Internationaal Manager Retail & Hospitality hebben we het strategisch partnerschap met Mall of the Netherlands uitgebouwd. Zo hebben we meerdere werkveldsessies georganiseerd en negen nieuwe hybride leereenheden op het gebied van hospitality ontwikkeld. Verder zijn we initiatiefnemer geweest van de publiek private samenwerking (PPS) Retail in Leidschendam-Voorburg. Dit is een mooi voorbeeld van het lerend regionaal netwerk waar we naar streven. De opleiding Internationaal Manager Retail & Hospitality bestond al, evenals de samenwerking met de Mall of the Netherlands. Met de kwaliteitsagenda is dit uitgebouwd naar een structureel netwerk waarbij meer ondernemers, winkelverenigingen, onderwijspartners zijn aangesloten, zoals hieronder beschreven.

Retail Innovatie en Experience campus

Vanuit de strategische samenwerking Retail is de Retail Innovatie en Experience campus ontwikkeld. Hierin werken we samen met ROC Mondriaan en de Haagse Hogeschool, alle winkelverenigingen in Leidschendam-Voorburg, MKB Leidschendam-Voorburg, Unibial-Westfield Rodamco en de Gemeente Leidschendam-Voorburg. Binnen dit samenwerkingsverband kunnen retailstudenten van mboRijnland ervaringen opdoen met challenges, themalabs (zoals hype-lab of EHBR-lab) en studentstores. Allemaal vormen van hybride onderwijs, die actueel en aantrekkelijk zijn.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
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	n.v.t.	3,4	n.v.t.
	Tevredenheid van het werkveld over de aansluiting studenten bij praktijk.	2,5	n.v.t.	3,2	n.v.t.
	Elke team heeft tenminste één hybride leereenheid.	0	3	9	3

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van afwijkingen
- In samenwerking met ondernemers en gemeentes hebben we gezorgd dat de opleiding Retail bijdraagt aan de ontwikkeling van vier regionale winkelgebieden. - We hebben een hybride leeromgeving ontwikkeld met een practoraat. - Er zijn drie labs in ontwikkeling: challenge lab, thema labs en student store labs. - De website: www.ppsretail.nl is opgeleverd.	Voor wat betreft het behalen van de doelstelling en de effecten zitten we op schema. Er is wel een afwijking ten opzichte van de maatregelen. Maatregel 3c – het ontwikkelen van een hybride leereenheid met Smart Technology en het Wellant College voor de opleiding logistiek – is niet opgepakt.



Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Er zijn 21 FTE docenten ingezet op de kwaliteitsagenda. Ze werken projectmatig aan de maatregelen en krijgen ondersteuning op het gebied van professionalisering. Op collegedagen en via kenniskringen delen ze kennis en ervaringen. Deze werkwijze leidt tot meer tevredenheid bij docenten en meer mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering.

Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken

We hebben studenten betrokken bij de organisatie van bij werkveldbijeenkomsten en de ontwikkeling van het hybride onderwijs. Daarnaast hebben studentpanels de nieuwe onderwijsprogrammering getoetst. Ze reageerden positief op onze plannen. Door de coronamaatregelen blijkt het voor studenten niet altijd mogelijk om stages te lopen. We hebben hiervoor samen met het bedrijfsleven alternatieve stageopdrachten ontwikkeld. We hebben studenten gevraagd hoe ze de alternatieve opdrachten hebben ervaren. Het bleek dat ze goed aansloten op behoeften van studenten. Ook volgend jaar gaan we door met deze evaluerende gesprekken met studenten.

Hoe zijn instellingen bij kwaliteitsagenda betrokken

Via werkveldbijeenkomsten hebben we het bedrijfsleven betrokken bij de ontwikkelingen. Zo hebben we samen met bedrijven challenges voor studenten ontwikkeld. Ingebrachte challenges van bedrijven zijn: koopgedrag van de klant, vindbaarheid en samenwerkingsmogelijkheden in het winkelgebied. Samen met bedrijven hebben we de eerste hybride leereenheden uitgevoerd. Citaat van één van de bedrijven: "Met de studenten zijn we in staat de winkel aantrekkelijk in te richten en zijn er meer aanspreekpunten voor klanten naar aanleiding van de hospitality dagen." De uitbraak van de coronapandemie maakte deze vorm van onderwijs niet altijd makkelijk. Maar de goede relatie met bedrijven zorgde ervoor dat ze bereid waren actief mee te denken bij het formuleren van alternatieve stages en online opdrachten. We hebben afgesproken dat we deze samenwerking verder gaan professionaliseren.

14.3 College 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. In de daarin beschreven ambities staat een duurzame samenwerking met het werkveld centraal en versterken de activiteiten van beide maatregelen elkaar. Hieronder staat wat het college in 2020 heeft gedaan om die ambities te realiseren.

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 organisaties waar de kans op werk voor deze groep ruim aanwezig is.



Samenwerkingsovereenkomsten met bedrijven

Begin 2020 sloten we al een samenwerkingsovereenkomst met Janssen Biologics Operations, een grote mogelijk toekomstige werkgever voor onze studenten Allround laboranten op het Bioscience Park in Leiden. 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.

In 2020 hebben we vergelijkbare samenwerkingsovereenkomsten met Janssen Biologics Quality Control en Kite Pharma afgesloten. Kite Pharma ontwikkelt innovatieve kankerbehandelingen en heeft in de zomer van 2020 een productiefaciliteit in Hoofddorp geopend waar volop kans op werk is voor onze studenten. 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. De vorderingen op het gebied van maatregel 1 zijn weergegeven in het schema hierna. Daarin staat ook wat de impact van de coronamaatregelen zijn op de uitvoering en resultaten van onze samenwerking met bedrijven

LEES MEER OVER
**onze samenwerking met
Jansen Biologics**

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nul-meting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Gerealiseerd 2020
Niveau 3-opleiding als volwaardige opleiding behouden.	Instroom: dalende instroom niveau 3-studenten tegengaan.	15 studenten per leerjaar in 2018/2019.	Instroom stabiel of groei.	Instroom stabiel of groei.	20 studenten
Verbeteren aansluiting op de arbeidsmarkt.	Relevantie: aantal partnerbedrijven vastgelegd.	0	3	5	3
	Relevantie: Tevredenheid partnerbedrijven met niveau studenten (Net Promotor Score).	Geen partnerbedrijven.	6.5	7.0	6.8 (schaal 1-10)
	Uitstroom: arbeidsmarkrendement niveau 3.	60%	65%	70%	Niet te bepalen (er zijn geen reacties van studenten ontvangen).
	Uitstroom: arbeidsmarkrendement niveau 4.	88%	89%	90%	100% (n=3)

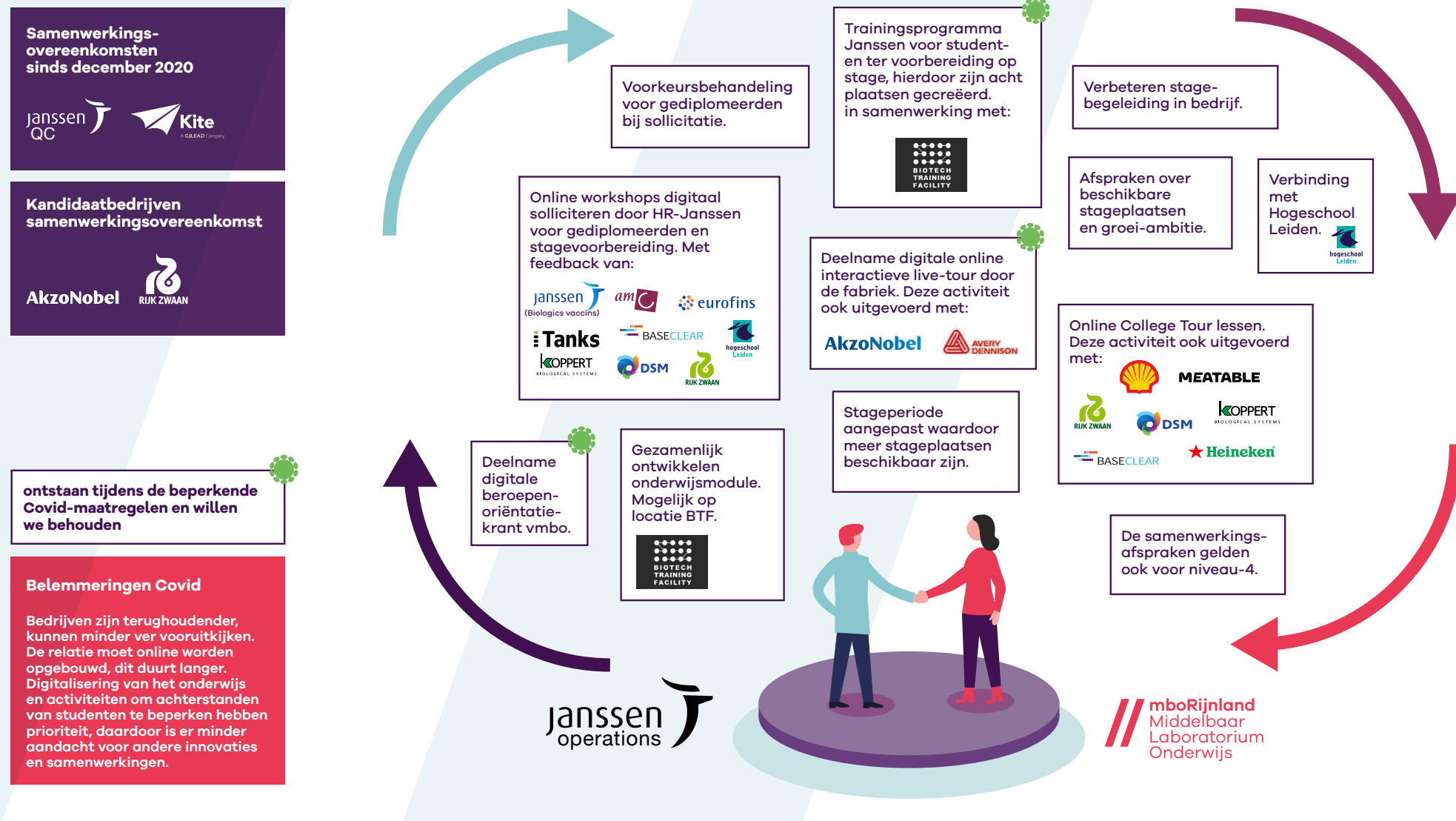
Stand van Zaken per 31 december 2020

- Onder het arbeidsrendement verstaan we het aantal werkenden dat 1 jaar na het afstuderen minimaal 12 uur per week werkt.
- We hebben een enquête afgenomen onder alle gediplomeerde studenten. We hebben deze studenten ook gevraagd of we hen in februari 2021 vragen mogen stellen met betrekking tot het arbeidsrendement.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

In de praktijk blijken afspraken over baangaranties vooralsnog niet mogelijk. Bedrijven willen zich niet verplichten om studenten aan te nemen. Een voorkeursbehandeling voor onze gediplomeerde studenten is echter wel mogelijk. Daarom spreken we bij maatregel 1 steeds vaker van 'Opleiden met kans op werk' in plaats van 'Opleiden met een baangarantie'.

Samenwerkingsovereenkomsten met werkveld voor niveau 3



Maatregel 2 – Innovatief onderwijs in de kennisketen

Betere aansluiting arbeidsmarkt

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 onderwijsvormen.

Vier samenwerkingsverbanden

In 2020 hebben we met vier bedrijven nieuw onderwijs ontwikkeld en gegeven: Baseclear, Interstuhl, Hoogeveen Plants en Janssen Biologics. Ook met andere bedrijven zijn we gestart met het samen vormgeven van het onderwijs. Deze cocreatie hebben we toegelicht in de hiernavolgende infographic. De ontwikkeling en uitvoering van het nieuwe onderwijs is door docenten en vertegenwoordigers van de betrokken bedrijven tot stand gekomen. Hier snijdt het mes, zoals bedoeld, aan twee kanten. Docenten komen meer in aanraking met de actuele beroepspraktijk en medewerkers van bedrijven worden bewust van de noodzaak studenten mee te nemen in het bedrijfsproces. Het samen onderwijs ontwikkelen en geven gaan we verder uitbreiden. Om dat proces te versterken hebben we een onderwijsontwerper aan het kwaliteitsagenda-team toegevoegd. Ook werken de sectieleiders (Bioscience, chemie en generiek) mee aan de ontwikkeling van het onderwijs.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Realisatie 2020
Verbeteren aansluiting bij de arbeidsmarkt.	Cocreatie: totaal aantal challenges ontwikkeld en uitgevoerd.	0	2	5	4
Verbeteren doorstroom naar niveau 4 en hbo.	Relevantie: succesvolle doorstroom van niveau 3 naar niveau 4.	10%	25%	50%	beschikbaar 07-2021 na diplomering
	Doorstroom: aantal studenten dat doorstroomt naar hbo Chemie.	4 in studiejaar 2017/2018.	15	20	4
	Doorstroom: aantal studenten dat doorstroomt naar hbo Biologisch en Medisch (BM).	10 in studiejaar 2017/2018.	15	20	5

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van afwijkingen
In 2020 hebben we met vier bedrijven nieuw onderwijs ontwikkeld en gegeven: Baseclear, Interstuhl, Hoogeveen Plants en Janssen Biologics. Ook met andere bedrijven zijn we gestart met het samen vormgeven van het onderwijs.	- Het aantal uitgevoerde cocreaties ligt met vier hoger dan de gestelde mijlpaal voor 2020 van twee. De gekozen strategie om ons regionale netwerk te vergroten en versterken lijkt hier vruchten af te werpen. - Het aantal studenten dat doorstroomt naar het hbo is lager dan de gestelde mijlpalen voor 2020. Dit lijkt voornamelijk te komen door de wijze waarop de meeting wordt uitgevoerd. De respons op de enquête die hiervoor wordt gebruikt is laag en de uitkomst daardoor niet representatief. We onderzoeken de mogelijkheden om een hogere respons te realiseren waardoor de metingen wel representatief zijn. - De coronamaatregelen beperkten de mogelijkheden tot digitale uitvoeringsvormen, bijvoorbeeld het analyseren van door bedrijven aangeleverde data.

LEES MEER OVER

De nieuwe stageplaatsen bij Kite Pharma



Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Tijdens het teamoverleg is de kwaliteitsagenda een vast agendapunt. Ook tijdens studiemiddeldagen maakt de kwaliteitsagenda onderdeel uit van het programma. Bij alle co-creaties met het werkveld zijn docenten betrokken, zij zijn de onderwijsontwikkelaars van het team.

Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Docenten voeren regelmatig gesprekken met studenten over hun wensen, ervaringen en ideeën. Ook toetsen zij hun ideeën bij studenten. Onderwijs dat is ontwikkeld vanuit co-creatie met het werkveld wordt geëvalueerd met de studenten. Deze informatie gebruiken we in nieuwe co-creaties.

Hoe zijn instellingen bij kwaliteitsagenda betrokken

Er wordt intensief en veelvuldig overlegd met een groot aantal bedrijven. De wens om samenwerkingen te intensiveren is zeker geen eenrichtingsverkeer. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerking met Janssen Biologics Operations. In 2020 is er met hen een samenwerkingsovereenkomst gesloten. De uitvoering daarvan liep zo voorspoedig dat deze in datzelfde jaar nog is uitgebreid met een overeenkomst met Janssen Biologics Quality Control. Vanuit Janssen is de wens uitgesproken om de samenwerking 2021 nog verder te verbreden en voor de uitvoering een gezamenlijke structuur uit te werken waarin medewerkers uit beide organisaties worden betrokken. Na elke co-creatie met een bedrijf vindt er een evaluatie plaats met het bedrijf, de betrokken docenten en de studenten. Vooralsnog zijn hier steeds vervolgafspraken voor nieuwe co-creaties uit voortgekomen. Dit sterkt ons om de gekozen werkwijze voort te zetten. Daarnaast heeft het MLO een beroepenveldcommissie. Vier keer per jaar bespreekt deze commissie onderwijsgerelateerde vraagstukken.

Co-creaties met het werkveld



Belemmeringen Covid

Bedrijven zijn terughoudender, kunnen minder ver vooruitkijken. De relatie moet online worden opgebouwd, dit duurt langer. Digitalisering van het onderwijs en activiteiten om achterstanden van studenten te beperken hebben prioriteit, daardoor is er minder aandacht voor andere innovaties en samenwerkingen.

Gerealiseerd in 2020

interstuhl

Studenten voeren microbiologische experimenten waarmee ze bepalen hoe microbiologisch schoon het bedrijf Interstuhl zijn gereinigde stoelen krijgt.

BASECLEAR

Studenten krijgen van Baseclear de ruwe genetische data van verschillende monsters om deze te analyseren. De studenten gaan met behulp van publieke databases na om welke organismen het gaat, en of deze pathogeen (ziekteverwekkend) zijn.

wellantcollege & II

HOOGEVEEN PLANTS

Studenten chemie bepalen door middel van analyse de CO₂-footprint van kasplanten van Hoogeveen Plants.

janssen & OPEN INNOVATIE LAB

Studenten in een multilevelteam ontwikkelen methode om in real-time bloedwaardes te kunnen bepalen.

In ontwikkeling in 2020

MEATABLE

Opdrachten.

BASECLEAR

Opdrachten.

GROENE DAKEN

Opdracht: data-analyse van meetgegevens uit meetinstrumenten op groene daken; temperatuursverschillen, waterhuishouding effecten over langere termijn.

janssen (Operations)

Onderwijsmodule GMP, mogelijk op locatie BTF.

Kite A GILEAD Company

Onderwijsmodule Cel- en immuotherapie mogelijk op locatie in samenwerking met:

Hongkongsche Raad van Rijnland & AQUON

Opdrachten en onderwijsmodules/keuzedeel Water.

TINY OFFICES

Opdrachten.

KOPPERS BIOLOGICAL SYSTEMS

Opdrachten.



hogeschool Leiden

LCAB - HONOURS PROGRAMMA

Opdrachten in multilevel teams.



Opdrachten.



Opdrachten.

14.4 College Start-Up

Het College Start-Up heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Die maatregelen hebben ze beschreven in de kwaliteitsagenda. Ze hebben drie ambities. Hieronder staat wat het college in 2020 heeft gedaan om die ambities te realiseren.

Maatregel 1 – Kennisschool

Gepersonaliseerd onderwijs

Wij ontwerpen en geven innovatief en flexibel gepersonaliseerd onderwijs. De persoonlijke behoeften en omstandigheden van de studenten vormen daarin de basis. We zorgen dat de medewerkers de professionele competenties ontwikkelen om deze vorm van onderwijs te geven. Zo zijn de laatste groep medewerkers van Start-Up afgelopen jaar op inspiratiereis naar scholen in Zweden gegaan die werken vanuit de visie van Kunskapsskolan. Dit is een onderwijsmodel waarin het leerproces en leerdoelen van iedere individuele student centraal staan. De docenten hebben verder de training 'Denken in doen' en 'handelingsgericht werken' gevolgd. Daarnaast volgen de docenten trainingen in het voeren van coachingsgesprekken. Hierin leren ze om studenten goed te begeleiden bij het formuleren en werken aan persoonlijke leerdoelen. Omdat de praktijk in het onderwijs erg belangrijk is, geven en ontwikkelen we het onderwijs in samenwerking met partners in de arbeidsregio, zoals het Groene Hart Ziekenhuis, DZB, de Maregroep en Promen.

CIV Een Leven Lang Flex

We zijn er van overtuigd dat we onze partners nodig hebben om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te realiseren en onze studenten optimale kansen te bieden op de arbeidsmarkt. Ook vinden we het belangrijk om samen met bedrijven, instellingen en gemeenten de hardnekkige problematiek van de jeugdwerkloosheid terug te dringen. Om deze doelen te realiseren zijn

we vanuit een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) de samenwerking aangegaan met een twintigtal partners. Het belangrijkste doel van dit CIV is het ontwikkelen van zoveel mogelijk hybride opleidingstrajecten met een baangarantie voor de deelnemers. Taal neemt binnen de opleidingstrajecten een belangrijke plek in. Daardoor geven we de studenten meer kansen om een baan te vinden of door te stromen naar een opleiding op een hoger niveau. Door middel van datagedreven onderwijs streven we naar de meest optimale vorm van begeleiding. Ten behoeve van dit CIV vragen we in 2021 een RIF-subsidie aan.

LEES HOE WE
**in de coronatijd studenten
veel aandacht gaven**

Meerdere instroommomenten

Het is belangrijk dat alle studenten een ononderbroken onderwijsloopbaan kunnen hebben. Daarom hebben we besloten dat mensen op vier momenten in het jaar kunnen beginnen met een Start-Up opleiding. We zijn afgelopen jaar begonnen met de voorbereidingen voor deze stap. In 2020 hebben alle teams het tweede instroommoment gerealiseerd.

Specialist professionalisering

Om onze doelen te bereiken en de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden hebben we een specialist professionalisering aangesteld. Deze specialist draagt zorg voor een visie op professionalisering die past bij het College Start-Up. Daarnaast hebben we een

scholingsprogramma voor startende medewerkers vormgegeven. Nieuwe collega's krijgen ook extra begeleiding. Verder hebben we met de mboRijnland ook een scholingsaanbod voor zittende medewerkers opgesteld. Dit aanbod sluit aan bij de doelen van de kwaliteitsagenda.

Gevolgen coronamaatregelen

We maken ons zorgen over onze studenten in deze coronatijd. Het streven om verkorte opleidingstrajecten te ontwikkelen, hebben we het afgelopen jaar daarom losgelaten. We hebben onze focus juist gericht op de begeleiding van studenten. Het is belangrijk dat zij voldoende aandacht krijgen en zich gehoord en gezien voelen. Zo vergroten we de kans dat ze hun opleiding met succes kunnen blijven volgen.

Verder zien we dat het voor studenten moeilijker is om een stage te volgen. Om te zorgen dat studenten daardoor geen studieovertraging oplopen, hebben onze docenten alle opdrachten voor de beroepspraktijkvorming herschreven. Studenten kunnen deze nu thuis of op school oefenen.

Wat een ongelooflijke prestatie zetten onze collega's iedere dag weer neer. En dat terwijl ook voor hen het thuiswerken niet meevalt. Maar ze blijven gaan om het beste voor de student te realiseren. We zijn daarom ontzettend trots op onze collega's.



Maatregel 2 - School@Work

Iedereen participeren

School@Work is een samenwerkingsverband tussen leerwerkbedrijven (voormalig sociale werkplaatsbedrijven), gemeenten en mboRijnland. Samen investeren wij in (jong)volwassenen door het aanbieden van specifieke werk- en leertrajecten in een bedrijfsomgeving. mboRijnland en de verschillende organisaties uit het samenwerkingsverband zijn van mening dat iedereen moet kunnen participeren in de maatschappij. Arbeid speelt hier een belangrijke rol in. Werk is immers belangrijk voor de zelfredzaamheid en onafhankelijkheid van mensen. Dit is ook de kern van de Participatiewet: iedereen laten participeren door middel van werk in de samenleving.

Afstand tot de arbeidsmarkt

Er is een groep (jong)volwassen met afstand tot de arbeidsmarkt die geen werk heeft en geen toegang (meer) heeft tot de reguliere scholingsinstituten. Het gaat van oorsprong om eerder uitgevallen studenten uit het voortgezet speciaal onderwijs, het praktijkonderwijs en het vmbo. Het gaat veelal om mensen met een arbeidsbeperking, (jong)volwassen zonder sterkqualificatie die worstelen met diverse vormen van problematiek (schulden, verslavings- of psychische problematiek), daklozen, alleenstaande ouders, jongeren met een taalachterstand, vluchtelingen, statushouders, jongeren met een justitieel verleden.

Werken aan toekomst

Via School@Work krijgen zij de kans om met een positief zelfbeeld aan hun toekomst te werken. Het doel van dit traject is om studenten na het behalen van het Entreediploma succesvol te laten uitstromen naar arbeid. Ze kunnen ook doorstromen naar een opleiding op niveau 2, mits dit haalbaar is. In februari 2020 hebben met de Maregroep een

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Gepersonaliseerde instroom	Aantal instroommomenten.	1	2	4	2
	Verkorting nominale studieduur.	Nominaal.	Duur niveau 1-opleiding met vijf procent verkort.	Duur niveau 1-opleiding met tien procent verkort.	Met 25% soms met 50%
				Duur niveau 2-opleiding met vijf procent verkort.	Met 25%

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
- De hybride trajecten van de niveau 1-opleiding zijn tien weken korter dan de reguliere opleiding om de doorstroom naar niveau 2 mogelijk te maken. - Twee teams hebben de opleiding bijna volledig gepersonaliseerd ingericht. De ander teams liggen op koers conform de planning. - We hebben twee instroommomenten voor niveau 1 en 2 gerealiseerd. - Medewerkers zijn geschoold en we hebben Train de trainers aangesteld. - Het Kunskapsskolan traject loopt in juni 21 af.	Verkorte trajecten worden minimaal gerealiseerd. Deze vinden we op dit moment ook niet passen. Er is zo weinig ruimte om de beroepspraktijkvorming vorm te geven, dat het versneld opleiden niet bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit doel pakken we direct weer op na de coronacrisis.



samenwerkingsovereenkomst afgesloten die loopt tot 31 juli 2022. We zijn gestart met een klas van 16 studenten. De wens van Maregroep is om meerdere groepen op te leiden door middel van een dependanceconstructie met mboRijnland. Deze constructie wordt onderzocht op haalbaarheid en betaalbaarheid. Verder hebben we een samenwerkingsovereenkomst met Rijnvicus afgesloten, die loopt tot 31 juli 2022. Met Promen hebben we een samenwerkingsovereenkomst tot 31-7-2025 afgesloten.

Uitbreiden samenwerking

We willen School@Work de komende twee jaar verder uitbreiden. Dat gaat leiden tot een groei van 85 studenten. We hebben daarvoor de volgende plannen:

- Nieuwe samenwerking met DZB en met hen een School@Work traject starten (20 studenten).
- Nieuwe samenwerking met Fermwerk en met hen een School@Work traject starten (10 studenten).
- Uitbreiding samenwerking Maregroep door een tweede klas te starten (20 studenten).
- Verdiepende samenwerking met Rijnvicus. Zij verzorgen trajecten VCA en Heftruck. Daarnaast willen we een School@Work traject starten voor statushouders (minimaal 15 studenten).
- Uitbreiding van de samenwerking Promen door een statushouderstraject te starten (20 studenten).

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Gepersonaliseerde doorstroom	Aantal hybride werkplekken	Nul	200	300	185

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• Ten behoeve van de hybride trajecten zijn er momenteel 200 plekken beschikbaar. Hiervan zijn er bij School@Work 43 ingenomen.	• De werkende doelgroep binnen de leerwerkbedrijven (Sociale werkplaatsen) is kwetsbaar en daardoor is voorzichtigheid geboden. Dit houdt in dat de studenten van School@Work op bepaalde afdelingen niet kunnen leren. Het aantal beschikbare plekken bij een aantal trajecten is daarom gehalveerd. • In april 2019 hebben wij vanuit de gemeente Gouda geld gekregen om een tweejarig traject voor statushouders te creëren. Dit traject staat vanuit het onderwijs klaar om te starten. Vanuit de gemeente zijn er echter tot op heden geen statushouders geleverd. De toegezegde aantallen (20 studenten) hebben we al diverse keren meegenomen in de prognose. Dit heeft alleen al bij Promen geleid tot een reductie van 30 studenten.

Maatregel 3 - Operatie Kwintslag

Studenten na diplomering begeleiden

Veel jongeren van niveau 1 en 2 hebben moeite bij de stap richting de arbeidsmarkt. Veel van hen komen na school terecht in kleine banen of hebben onzekere contracten. Voor de Tweede Kamerleden Peter Kwint en Zihni Ozdil reden om een motie in te dienen. Ze roepen roc's daarin op om studenten met een diploma op niveau 1 of 2 nog twee jaar te begeleiden op de arbeidsmarkt. Als mboRijnland ondersteunen we dit initiatief van harte. Daarom doen we mee met een pilot onder de naam Operatie Kwintslag. In onze trajecten School@Work onderzoeken we hoe we Entreestudenten nog beter kunnen voorbereiden op duurzaam werk. Dit doen we door de jongeren na hun diplomering nog twee jaar te volgen en te begeleiden door een jobcoach op de werkvloer.

Resultaten

De landelijke pilot is in december 2020 afgerond. De resultaten zijn in een boekje gepresenteerd en aan Peter Kwint en Zihni Ozdil uitgereikt. De belangrijkste lessen zijn:

- De stage is het belangrijkste middel in de transitie naar werk.
- Gebruik de stage als inwerkperiode.
- Zorg voor een kwalitatieve match tussen student en werk.
- Zet de uitstroom naar werk als een volwaardig alternatief neer.
- Bouw een goede relatie op met de student.
- Breng de kernmerken en ontwikkelen van de student vroeg in beeld.
- Zorg dat school en werkgever met elkaar zorgen voor een warme overdracht van de student.

Betere samenwerking

De deelname aan deze pilot heeft ook voor mboRijnland mooie resultaten opgeleverd:

- De bestaande processen zoals Beroepsbegeleiding en Begeleiding zijn geoptimaliseerd.
- De samenwerking met gemeenten, SBB en RMC hebben een impuls gekregen.
- De matchtafel, die was bedoeld voor de derdelijns hulp naar (BBL-)banen, heeft een plek in het nieuwe VSV-programma gekregen.
- De pilot is uitgebreid met hulp van jeugdwerkloosheidsmiddelen.
- We hebben het StagePLUS programma een plek gegeven in het onderwijs van niveau 1 en 2. Hierin ondersteunen studenten Economie en Welzijn studenten van niveau 1 en 2 bij het vinden van een stage of BBL-baan. Die begeleiding blijkt zeer

succesvol te zijn. Deze stagiaires staan dichterbij de belevingswereld van de studenten dan een docent of begeleider.

LEES MEER OVER
**Duurzame begeleiding
naar werk.**

Leercirkel

In de pilot hebben we een goed beeld gekregen van de leercirkel die studenten kan helpen op soepele wijze over te stappen naar werk. In de infographic hierna is deze leercirkel uitgelegd.



Stand van Zaken per 31 december 2020

De landelijke pilot is eind 2020 afgerond. Binnen mboRijnland gebruiken we de geleerde lessen voor het uitbreiden en versnellen van de aanpak. In december is er ook bekend gemaakt dat er extra geld beschikbaar komt voor de mbo-scholen om extra inzet te plegen om jeugdwerkloosheid tegen te gaan. mboRijnland zal deze middelen gebruiken voor de uitbreiding en versnelling van de aanpak. Dat doen we in nauwe samenwerking met partners van gemeenten en het RMC.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

De landelijke pilot is eind 2020 gestopt. Bij mboRijnland gaan we minimaal door tot eind 2022 (einde van de kwaliteitsagenda). De verwachting is dat tegen die tijd de verantwoording in de transitie naar werk meer bij de scholen komt te liggen en hier ook aanvullend budget voor beschikbaar zal komen.

Initiatieven voortgekomen uit de Kwaliteitsagenda, zoals Stage Plus en Kwint, worden uitgebreid. Alle kwetsbare studenten van niveau 1 tot en met 4 kunnen gebruik maken van deze initiatieven. Hiervoor wordt de subsidie ingezet die beschikbaar is gekomen om jeugdwerkloosheid te bestrijden. Inmiddels is op de vier grote locaties van mboRijnland (Gouda, Leiden, Alphen aan den Rijn en Zoetermeer) Start Werkt operationeel. Ook de begeleiding naar en tijdens werk (Kwint) wordt vanuit Start Werkt voor studenten ingezet.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Gepersonaliseerde uitstroom	Aantal studenten dat via een traject bij de Werkbedrijven (School@Work) naar werk gaat.	30%	50%	55%	67% ruim 100 trajecten begeleid
	Voortijdige schooluitval (VSV) niveau 1.	22%	20%	18%	16%
	Voortijdige schooluitval (VSV) niveau 2.	0%	14%	8%	10%
	Studenten met dubbele kwalificatie (NT2)	0	0	0	
Gepersonaliseerde opstroom	Opstroom (School@Work) naar Niveau 2	3%	6%	12%	22%
	Aantal studenten dat van niveau 1 naar niveau 2 gaat.	45%	55%	65%	50%
	Aantal studenten dat van niveau 2 naar niveau 3 gaat.	nvt	Nulmeting	25%	einde schooljaar
Blijven stromen	Aantal certificeerbare keuzedelen.	0	2	5	7
	Aantal strategische partners waarmee we samenwerken.	5	10	18	30



Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Het onderwijzend en ondersteunend personeel heeft een scholing gevolgd op het gebied van gepersonaliseerd leren. Ook worden ze op dit gebied gecoacht op de werkvloer door de expert gepersonaliseerd leren in hun team. Verder leiden we de docenten binnen het team School@work op tot hybride docent. Verder hebben we kwaliteitszorgmedewerkers aangesteld en geschoold. Zij bewaken de kwaliteit van de vernieuwingen.

Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Alle studenten hebben in mindere of meerdere mate gepersonaliseerd onderwijs. Iedere klas heeft een gezamenlijke dagopening en dagsluiting met de docenten. Verder hebben alle studenten iedere schooldag een individuele coachingsgesprek met een docent. Vanuit de Universiteit van Humanistiek is een onderzoek gestart naar de effecten van dit gepersonaliseerd leren. Verder organiseren we studentenpanels. Bovendien gaan directie en teamleiders op lesbezoek. Al twee keer, ook in de coronatijd, hebben we een studentenfeest georganiseerd. Verder was het vanwege de coronamaatregelen niet mogelijk om de reizen naar Londen en Lesbos te organiseren voor studenten die een excellentieprogramma hebben gevolgd. In plaats daarvan hebben deze studenten een smartwatch of tablet gekregen.

Hoe zijn instellingen bij kwaliteitsagenda betrokken

De hybride onderwijstrajecten ontwikkelen en geven we altijd samen met het werkveld. Zo worden medewerkers uit het werkveld gedetacheerd bij mboRijnland om lessen te geven. Ook evalueren we deze trajecten met het werkveld. Verder denken instellingen mee over de vervolgstappen van onze trajecten. Samen met hen ontwikkelen we onderwijs waarin studenten branchecertificaten kunnen halen. Deze samenwerking hebben we verdiept middels de oprichting van een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV). Hiervoor vragen we in 2021 een RIF-subsidie aan. De pilot Kwintslag heeft landelijk geen voortgang gekregen. Binnen de arbeidsmarktregio's van mboRijnland hebben de gemeenten echter aangegeven dat ze de ontwikkelde begeleidingsmethodiek wel ondersteunen en mede inhoud willen geven. Dit gebeurt aan de matchingstafels en in de uitvoering van StagePLUS. Hierin worden stagebedrijven geacquireerd, een match tussen de studenten en stageplaatsen georganiseerd en extra ondersteunende begeleiding aan de studenten gegeven.

Partners geven aan dat het belangrijk is om goed uit te leggen wat hybride leren is en wat de mogelijkheden van de hybride trajecten zijn. Hierdoor kunnen studenten zelf kiezen voor een geschikte hybride variant. Een van de bedrijven geeft aan dat zij met het door ontwikkelen van leerwerkplekken hetzelfde doel hebben. Zij hebben de ambitie om zich op een jonge doelgroep te richten: "De brug naar werk is voor studenten nu vaak nog te ver. Hier moeten studenten nog verder in geholpen worden en daar willen wij graag aan meewerken." Eén van de gemeentes geeft aan dat het belangrijk is om een gezamenlijke eenheid te vormen (onderwijs, ondernemers, overheid). Daarbij moet duidelijk zijn wie wat oppakt. Dit blijkt cruciaal te zijn voor de kans dat een student de opleiding kan afronden. Hierbij zijn duurzame relaties essentieel en moet er ruimte zijn om te experimenteren en te leren van elkaar.

14.5 MBO College Techniek & ICT

Kwaliteitsagenda

Er dreigt een langdurig tekort aan technisch geschoold personeel. Verder blijkt dat bedrijven vragen om een betere aansluiting van de technische opleidingen met de markt. Bovendien hebben instellingen en bedrijven in verschillende sectoren een groeiende behoefte aan slimme technologie. Om hier goed om in te kunnen spelen, werken we nauw samen met het bedrijfsleven en koppelen we ons onderwijs aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Denk aan de energietransitie en het klimaatakkoord. Daarmee maken we het beroepsgerichte onderwijs toekomstbestendig. Hieronder staat wat we in 2019 hebben gedaan om deze ambitie te realiseren. Onze focus ligt daarbij op integratie van onze opleidingen rondom slimme technologie en ICT. Daarnaast sluiten de maatregelen aan op twee landelijke speerpunten: 'Gelijke kansen' en 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'.

Maatregel 1 - Optimaliseren en innoveren onderwijsportfolio

In ons onderwijs willen 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 deze opleidingen willen we werken met de meest moderne faciliteiten en e-learning.

Effectdoel: Wij bieden toekomstgerichte BOL-opleidingen binnen zes smart lijnen.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
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 opleidingslijnen ontwikkeld.	We hebben vier opleidingslijnen ontwikkeld.	We hebben zes opleidingslijnen ontwikkeld.	4
B. Vanuit inhoudelijke overlap bundelen we de BOL-opleidingen terug naar 30.	62 crebo's	40 crebo's	30 crebo's	35
C. Realiseren van een groei van tenminste 5% in de BOL-instroom.	Geen	2%	5%	-13%
D. Gemiddelde jaar-, diploma- en startersresultaat op niveau 2, 3 en 4 blijft voldoende of stijgt.	Gegevens zijn bekend en opvraagbaar	% Minimaal op inspectie-niveau	% Minimaal op inspectie-niveau	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 tenminste met 3% toegenomen.	54%	55%	57%	49%
Meer succesvolle doorstroom naar hbo. Succesvol = aantal studenten dat binnen de gestelde termijn de hbo-propedeuse afrondt.	Geen meting beschikbaar	0-meting.	2% t.o.v. de 0-meting	Meting nog uit te voeren
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.	100% faciliteiten up to date op basis van opgestelde lijst.	50% faciliteiten up to date op basis van opgestelde lijst.



G. Blended learning en E-learning heeft een structurele plaats binnen het technisch onderwijs. Het wordt structureel ingebed in de onderwijsuitvoering.	0% van niveau 4 BOL curricula	10% van niveau 4 BOL-curricula	20% van niveau 4 BOL-curricula	100% van niveau 4 BOL-curricula
Elke student van de niveau 4 BOL-opleidingen volgt een keuzedeel Smart Technology.	0%	50%	80%	Meting nog uit te voeren

Stand van Zaken per 31 december 2020

- We hebben het aantal opleidingen teruggebracht van 67 naar 35. Dat was mogelijk omdat een deel van de opleidingen sterke overlap vertoonde. Deze reductie hebben we gerealiseerd zonder verlies van studenten.
- In de overgebleven opleidingen hebben we de eerste stappen gezet op weg naar smart education. We hebben de opleidingen daarvoor geclusterd in zes smartlijnen: smart logistics, smart industry, smart building, smart energy en smart mobility en smart health.
- Verder ontwikkelen we de komende jaren het keuzedeel Smart Technology. Het is de bedoeling dat 80% van studenten BOL op niveau 4 dit keuzedeel volgen.
- Met deze nieuwe structuur van ons onderwijsaanbod maken we ons onderwijs meer boeiend en uitdagend voor studenten. Daarmee hopen we de doorstroom van niveau 2 naar niveau 3 te verhogen. Ook willen we op deze wijze het rendement van de opleidingen de komende jaren verbeteren.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

- Het kost meer tijd voordat de genomen maatregelen leiden tot een toename van de doorstroom van studenten op niveau 2 naar niveau 3.
- Daarnaast zijn er meer factoren die de instroom van en doorstroom naar de niveau 3-opleidingen 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.

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.

Effectdoel: We bieden gemoduleerde BBL-opleidingen aan in een community of learners met speciale aandacht voor niche markten die van belang zijn voor de regio.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
A. Het diplomarendement op niveau 2 wordt voldoende bij alle techniekopleidingen BBL.	64,1% (50,3 % schooljaar 17/18 nieuwe definitie)	Gemiddeld jaar- en diplomarendement is minimaal op het inspectie-niveau.	Gemiddeld jaar- en diplomarendement is 2% of meer boven het inspectieniveau.	DR. 45,8 % (schooljaar 19/20)
B. De tevredenheid van BBL-studenten is voldoende tot goed.	7	JOB-Monitor en studentte- vredenheids- onderzoeken minimaal met 0,3 gestegen.	JOB-Monitor en studentte- vredenheids- onderzoeken minimaal met 0,5 gestegen.	niveau 2 en 3 JOB + 0,8 niveau 4 JOB -0,7
C. Een meerjarige samenwerking school en bedrijven.	Laatste scores waren: 6,5 werkveldonderzoek.	Tevredenheid bedrijven minimaal gestegen met 0,3.	Tevredenheid bedrijven minimaal gestegen met 0,5.	Als gevolg van de Corona-crisis niet beschikbaar
D. Onder de koepel van het CIV Smart Technology zijn zes Communities of learners actief met elk tenminste 15 partners uit bedrijfsleven en overheid.	20 externe partners actief in de Communities of learners.	40 externe partners actief in de Communities of learners.	60 externe partners actief in de Communities of learners.	62 externe partners



Stand van Zaken per 31 december 2020

- We stimuleren het delen van kennis en ervaring over de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Dat doen we via de collegedagen, teambijeenkomsten en kenniskringen. Zo stimuleren we de voortdurende professionalisering van alle betrokkenen. Binnen het CIV Smart Technology voeren we daarnaast permanent overleg met nu al twintig bedrijven, overheid onderzoeksinstituten en andere scholen. Een community of learners noemen we dat.
- We gaan ervan uit dat deze kennisdeling en samenwerking leidt 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, die immers schreeuwt om technische mensen.
- Ook hebben we een conferentie over smart education georganiseerd.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

- Het kost meer tijd voordat de genomen maatregelen leiden tot het verhogen van het diplomaresultaat. We zien echter nu wel al een verbetering ten opzichte van vorig jaar.
- 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.

Maatregel 3 - Faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs

Binnen het CIV Smart Technology ontwikkelen bedrijven en onderwijsinstellingen met elkaar zogenaamde satellietlabs. Hierin krijgen studenten onderwijs buiten de school en werken ze samen met bedrijven en andere instellingen mee aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zo houden we het onderwijs up to date en boeiend voor studenten.

Effectdoel: Het realiseren van een netwerk van satellietlabs onder koepel van CIV Smart Technology om nieuwe technologische ontwikkelingen en toepassingen een plek in de onderwijsuitvoering te geven.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
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.	Minimaal 42 bedrijfslabs verdeeld over zes opleidingslijnen.	70 bedrijfslabs
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.	Minimaal zes living labs voor twee smart opleidingslijnen.	4 living labs
C. Participatie in de opzet en inrichting van minimaal twee regionale technohubs.	Geen participatie in een technohub.	Participatie in 1 technohub.	Participatie in 2 technohubs.	Participatie in 2 technohub.

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• We hebben in 2019 verschillende living labs ontwikkeld, onder andere in Zoetermeer en Gouda. Hierin werken studenten van verschillende opleidingen en niveaus werken aan een opdracht van een bedrijf, overheid of een maatschappelijke organisatie. • Verder ontwikkelen we binnen het CIV Smart Technology bedrijfslabs. Dit zijn ruimtes van bedrijven waarin studenten leren om te werken met de daar bestaande technologische apparatuur. Ook ontwikkelen we in Gouda en in Woerden (samen met Woerdens Techniek Talent) een technohub. Dit is een fysieke ruimte waarin studenten en docenten gebruik kunnen maken van innovatieve machines, gereedschappen en andere faciliteiten. Het technohub opende in september 2020 haar deuren.	We zitten op het geplande schema.

Maatregel 4 - Creëren van hybride onderwijsteams

In ons onderwijs integreren we de verschillende technische richtingen met elkaar. Dat sluit beter aan bij de ontwikkelingen in het werkveld. Dat heeft gevolgen voor de samenstelling van de onderwijsteams. We zijn het afgelopen jaar gaan werken 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 met 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.

Effectdoel: We creëren onderwijsteams die hybride onderwijs kunnen geven passend bij onze ambities.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
A. Begeleiding, maatwerk en differentiatie worden als voldoende gewaardeerd in alle opleidingen.	0-meting nog uit te voeren.	Voldoende in 50% van de opleidingen.	Voldoende in 100% van de opleidingen.	Meting nog uit te voeren.
B. Per onderwijsteam heeft een bepaald aantal medewerkers een betrekking buiten het onderwijs.	0% hybride docenten.	Gemiddeld 10% hybride docenten.	Gemiddeld 20% hybride docenten.	Gemiddeld 10% hybride docenten.
C. JOB-monitor docent op 6,5	JOB-monitor docenten op 6,0.	JOB-monitor minimaal 0,3 hoger dan 2018.	JOB-monitor minimaal 0,5 hoger dan 2018..	JOB-monitor docent 2020 staat op 6,8

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
• We zijn het afgelopen jaar gaan werken 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 met de ontwikkelingen in het werkveld. • Verder zijn we begonnen met het anders inrichten van de onderwijsteams. We zoeken vooral medewerkers die een baan in een technisch bedrijf hebben. Zo blijft onze kennis up to date.	We zitten op het geplande schema.



LEES MEER OVER
CIV Smart Technology

Betrokkenheid docenten

Docenten vervullen verschillende taken voor de kwaliteitsagenda. Hierover hebben directie, docenten en teamleiders met elkaar afspraken over het werk en de taakverdeling rondom de kwaliteitsagenda. We hebben voor de verschillende projecten projectleiders aangewezen. Ze zijn voor deze taken vrijgemaakt. Ook bieden we hen professionalisering aan middels scholingen en trainingen. 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.

Betrokkenheid studenten

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 verbeteruggesties.

Betrokkenheid studenten

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.

Het College Techniek & ICT geeft strategische samenwerking met partners vooral vorm middels het 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 multilevel projecten die we uitvoeren in de bouw, zorg, industrie, logistiek, automotive en energietransitie.

14.6 College Volwassenenonderwijs (vavo)

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 een overzicht van deze maatregelen.

Maatregel 1 – Het vmbo is een krachtige keuze

We vinden het belangrijk dat onze vmbo-studenten doorstromen naar het mbo of de havo. Daarom geven we vmbo-leerlingen de kans om tijdens hun opleiding mee te lopen met een mbo-studie. Zo krijgen ze beter zicht op de verschillende beroepen die er zijn. Dat vergroot de kans dat ze de juiste mbo-opleiding kiezen. We ontwikkelen ook een 'module studievaardigheden' voor vmbo-studenten die door willen stromen naar de havo.

Tegelijkertijd stimuleren we onze vavo-docenten om ook les te geven op het mbo. Hun veelal academisch kennisniveau kan stimulerend zijn voor mbo-studenten. Anderzijds leren de vavo-docenten het mbo beter kennen en krijgen ze nieuwe inzichten op pedagogisch gebied. Dat helpt hen weer om de vavo-studenten beter te begeleiden.

Effectdoel: Versterken van de persoonlijkheid en het studievermogen van de kwetsbare student, zodat hij succesvoller doorstroomt in het vervolgonderwijs.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
1. Vmbo-studenten die doorstromen naar een mbo-opleiding en het eerste jaar succesvol afronden.	Ten behoeve van nulmeting: resultaten controlegroep ten opzichte van pilotgroep.	Nog geen resultaten.	De studenten uit de pilotgroep zijn eerstejaars mbo-student. Daarvan stroomt 85% door naar het tweede jaar bij mboRijnland.	Nog geen resultaten (start pilot september 2020)
2. Vmbo-studenten die doorstromen naar het havo ronden deze opleiding succesvol af met een diploma.			Van de studenten uit de pilotgroep: heeft 85% de havo binnen 2 tot 3 jaar met diploma afgerond.	Nog geen resultaten (start pilot september 2020).
Verhoging slagings-percentages havo.	Slagingspercentage 2017-2018: 80%.	Van de groep die deelnemen aan ondersteunings-traject haalt 84% een diploma.	Van de groep die deelnemen aan ondersteunings-traject haalt 86% een diploma.	Nog geen resultaten (start pilot september 2020).
Waardering betrokkenen.	Start waardering van deelnemende studenten en professionals op een vijfpuntschaal.	Waardering 3,5 op een vijfpuntschaal	Waardering 4,0 op een vijfpuntschaal	Waardering begeleiding 4,0 (STO december 2020).



Stand van Zaken per 31 december 2020

- Vanaf schooljaar 2020/2021 geven we in pilotvorm alle studenten vmbo-tl, havo en vwo van de locatie Zoetermeer studieloopbaanbegeleiding.
- In twee periodes hebben we daarbij gewerkt volgens een vooraf vastgesteld moduleboek, met een daarbij behorende docentenhandleiding en PowerPointpresentaties. De moduleboeken zijn ingericht op de vijf thema's die belangrijk bleken in het onderzoek naar de kwaliteitsmaatregelen in het studiejaar 2019/2020.
- Elke les vragen we feedback bij de studenten en studieloopbaanbegeleiders. Hun behoeften en tips verwerken we in de vervolgmodes.
- De pilot evalueren we in januari 2021. Daarbij nemen we de inhoudelijke feedback op de lessen mee.
- In de derde periode van het studiejaar 2020/2021 bieden we studenten een meer gepersonaliseerd aanbod. Dit doen we door middel van zeven workshops.
- We ontwikkelen in 2021 een scholingsplan voor docenten in hun rol als studieloopbaanbegeleider. Het gaat hierbij om gepersonaliseerde scholingstrajecten om tegemoet te komen aan de diversiteit van onze docenten en de verschillende hulpvragen van studenten.
- In het studententevredenheidsonderzoek van december 2020 hebben studenten de pilot 4,0 op een schaal van 5 gewaardeerd.
- De studieloopbaanbegeleiders gaven de pilot een 8,5 op een schaal van 10. Ze zijn tevreden over de manier waarop studenten worden gemotiveerd.
- Het besluit om de pilot uit te breiden nemen we in april/mei 2021. Een gepersonaliseerde invulling van de studieloopbaanbegeleiding wordt daarbij het uitgangspunt.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

We zitten op planning.

Maatregel 2 - Step-Up: doorstroom mbo-hbo

Veel studenten van de niveau 4-opleidingen in het mbo stromen door naar het hbo. We zien echter dat een deel van deze studenten op het hbo uitvalt door te beperkte kennis van bijvoorbeeld de exacte vakken zoals wiskunde, natuurkunde en biologie. Daarom onderzoeken we op dit moment de mogelijkheid om mbo-studenten de kans te bieden om naast hun reguliere mbo-opleiding havo-certificaten in deze of andere vakken te halen. Daarnaast hebben we een studiecoach in Zoetermeer en Leiden aangesteld. Die begeleiden onze havo- en vwo-studenten bij het kiezen van de juiste vervolgstudie. Iets waar veel studenten behoefte aan hadden.

Effectdoel: verbeteren van de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo, zodat we gelijke kansen voor iedereen creëren en meer studenten doorstromen.

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Aantal mbo-studenten van mbo-Rijnland dat extra vavo-vakken volgt om door te stromen naar het hbo.	0	N.v.t.	120	20
Waardering mbo-studenten voor de toegevoegde waarde van de vavo-vakken op hun opleiding.	Geen studenten die extra vakken volgen.	Nog geen resultaten.	Waardering 3,5 op een vijfpuitschaal.	Nog geen resultaten.

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
We hebben medio 2020 besloten te starten met beroepshavo Techniek & ICT. We hebben daarvoor al de volgende zaken geregeld: 1. Het inrichten van een projectorganisatie. Hierbij volgen we processen van mboRijnland. 2. We zijn al gestart met de werving van studenten voor het studiejaar 2021/2022. Dit heeft nu al geleid tot 16 aanmeldingen. 3. We hebben de contouren van het onderwijsconcept uitgewerkt in een handboek. Docenten zijn betrokken bij de uitwerking van het ontwerpproces. De aanvullende instroomeisen voor studenten zijn goedgekeurd. 4. De MBO Colleges Dienstverlening, Economie en Welzijn en Zorg starten mogelijk in 2022/2023 met een beroepshavo. Ter voorbereiding zijn we gestart met een pilot bij Economie (uitvoering Wiskunde, verkenning Engels, verkenning beroepshavo) en bij Dienstverlening (verkenning havo Engels).	Op dit moment volgen 20 studenten extra vakken in de pilots/proeftuinen.



Betrokkenheid docenten

De betrokkenheid van docenten is hoog. Docenten vanuit de vakgroep wiskunde, Engels, Nederlands en natuurkunde hebben zich aangemeld voor het uitwerken van de beroepshavo. Via de tweewekelijkse nieuwsbrief informeren we alle collega's regelmatig over de stand van zaken in de beroepshavo. Voor een goed verloop van het eerste cohort van de beroepshavo willen we dat de vavo-docenten het onderwijs in de beroepshavo verzorgen.

Alle docenten in Zoetermeer zijn betrokken bij de pilot Studieloopbaanbegeleiding. Ze zijn allemaal studieloopbaanbegeleider van een groep.

Betrokkenheid studenten

De studenten in Zoetermeer:

- 1) Geven feedback en input op een passende invulling van de pilot Studieloopbaanbegeleiding. Dat doen ze door het invullen van een evaluatieformulier aan het begin en einde van iedere periode. Hierin gaan ze in op de kwaliteit van de lessen studieloopbaanbegeleiding. Ook geven ze aan welke thema's ze belangrijk vinden en welke elementen de komende jaren behouden moeten blijven.
- 2) Uit elke SLB groep wordt één student afgevaardigd naar de studentenpanels. Die panels gaan dieper in op het onderwijs en de pilot studieloopbaanbegeleiding.

Betrokkenheid bedrijfsleven

Niet van toepassing. We werken wel veel samen met het hoger onderwijs voor een goede aansluiting van de beroepshavo op het hbo.

14.7 MBO College Welzijn en Zorg

Het welzijn- en zorglandschap 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 én in het werkveld. Bovendien willen we onderzoek doen naar alle ontwikkelingen in het werkveld. Daarnaast willen we mensen zonder baan stimuleren om in de zorg of het welzijnswerk te werken. We hebben hiervoor verschillende maatregelen genomen. Die hebben we beschreven in de kwaliteitsagenda. De motor voor deze innovatie is het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Welzijn & Zorg. Drie ambities staan hierbij centraal. Onderstaand lees je wat het College Welzijn en Zorg in 2020 heeft gedaan om deze ambities te realiseren.

Maatregel 1 - Innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs

We verhogen de relevantie en aantrekkelijkheid van ons onderwijsaanbod. Verder verbeteren we de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod voor mensen die geen werk hebben. Hierdoor leveren wij een bijdrage aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorgsector. Iets wat hard nodig is, gezien de grote personeelstekorten in deze sectoren. Een mooi voorbeeld hiervan is de Nationale Zorgklas, een nationaal opleidingsplatform voor de zorg. mboRijnland is hier een van de partners van. De Nationale Zorgklas draagt bij aan een duurzame oplossing voor de arbeidskrapte en opleidingsvraagstukken in de zorg. Dit doen zij vanuit een unieke samenwerking tussen het zorgwerkveld en de opleidingsinstellingen in het zorgonderwijs. In samenspraak met het werkveld worden actuele en urgente scholingsvragen vertaald in een virtueel en online opleidingsaanbod. Dit aanbod wordt vervolgens

op het platform aangeboden en verzorgd door professionele vakdocenten in het gehele land. Op deze wijze stelt de Nationale Zorgklas een aanbod voor actuele en urgente scholingsvragen landelijk beschikbaar.

LEES MEER OVER
de Nationale Zorgklas.

Effectdoel: 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

Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
1. Uitstroom terugbrengen: Startersresultaat van de nieuwe en herontwikkelde opleidingen.	n.v.t.	n.v.t.	85% op cohort 2020.	Zie voor huidige cijfers de toelichting hieronder.
2. Relevantie: Tevredenheidsscore werkveld met aanbod van onderwijs (1-5).	Zie toelichting hieronder.	Zie toelichting hieronder.	Zie toelichting hieronder.	Zie toelichting hieronder.
3. Instroom verhogen: Extra studenten in BBL-trajecten tov 1 oktober 2018	1 oktober: totaal 1240, waarvan MGEZ 1091, MWEL 149.	125 per jaar	150 per jaar	JToename van 178 in 2020 tov 2019



LEES MEER OVER
**het traject voor Kraamzorg
 De Waarden.**

Stand van Zaken per 31 december 2020

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Resultaten

1. Het startersresultaat van de opleidingen die in augustus 2019 zijn gestart, zijn als volgt:
 - Crebonummer 25484 Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker: 100%.
 - Crebonummer 25473 Verpleegkundige (Verbindend Leren): 83%.
 - BBL-traject Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker: 82%.
 - BBL-traject Verpleegkundige: 84%.
2. De tevredenheid van het werkveld over ons onderwijsaanbod meten we in de zomer van 2021. Dat doen we in de rapportage van het tweede CIV-jaar.

We zitten op het geplande schema.

Herontwikkeling opleidingen

We hebben het afgelopen jaar de inhoud en structuur van de opleidingen aangepast. Dit hebben we gedaan aan de hand van de nieuwe kwalificatiedossiers die zijn opgesteld door het SBB. Bovendien hebben docenten, onderwijsontwerpers- en ontwikkelaars hierbij nauw samengewerkt met het werkveld. Zo sluit ons onderwijs aan bij de snelle veranderingen in de sectoren welzijn en zorg.

Modulair en certificeerbaar onderwijs

Door de veranderingen in de zorg en het welzijnswerk is het belangrijk dat mensen zich hun hele leven lang blijven ontwikkelen. Zo blijven ze beter inzetbaar op de arbeidsmarkt. We spelen daarop in door ons onderwijs in certificeerbare modules of specifieke maatwerktrajecten aan te bieden. Zo hebben we onder andere de module verpleegtechnisch handelen in de geestelijke gezondheidszorg en de brancheopleiding Kraamzorg ontwikkeld.

Maatregel 2 - Hybride onderwijs

We bieden hybride onderwijs aan. Daarin lopen onderwijs en praktijk vloeiend in elkaar over. De praktijk is hierbij leidend – contextrijk onderwijs noemen we dat. Hier hebben we in 2019 al flinke stappen in gezet.

Werkplekieren Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker

De opleiding Gespecialiseerd Pedagogisch medewerker niveau 4 voor zij- en doorstromers is een nieuw BBL-traject. Deze maatwerkopleiding ontwikkelen we in samenwerking met het werkveld. In deze opleiding gaan we uit van werkplekieren met leertechnologie. Het traject is succesvol en voldoet aan de vraag van de kinderopvang om versneld goede medewerkers op te leiden.

Experimenteerhuis Zoetermeer

In Zoetermeer ontwikkelt het CIV Welzijn & Zorg in opdracht van de coalitie Slimmer Thuis een zogenaamd experimenteerhuis. In deze mobiele woonkamer gaan ouderen, zorgmedewerkers en mantelzorgers in gesprek over wat ze nodig hebben om zoveel mogelijk zelfstandig te wonen en te leven. Ook kunnen zij kennis maken met zorginnovatietechnologie die daarbij kan helpen. Bedrijven kunnen de nieuwste zorginnovaties presenteren aan zorgmedewerkers, senioren en mantelzorgers.

LEES MEER OVER
**het Experimenteerhuis
Zoetermeer.**

KinderPlaza Zoetermeer

In Zoetermeer zijn we samen met de bibliotheek en de Stichting Piezo gestart met KinderPlaza Zoetermeer. Dit wordt een geregistreerd punt van de landelijke VoorleesExpress.

LEES MEER OVER
de VoorleesExpress.

Virtuele leerapotheek

mboRijnland en diverse partners gaan een virtuele leerapotheek ontwikkelen. De gemeente Leiden draagt bij aan de ontwikkelkosten omdat deze vorm van innovatief onderwijs past binnen de samenwerking die mboRijnland met de gemeente Leiden heeft, onder andere middels het programma Leiden Kennisstad. De virtuele leeromgeving is een initiatief van mboRijnland en bedoeld voor de opleidingen Apothekersassistent, Apotheker en Farmaceutisch Consulent.

LEES MEER OVER
de virtuele leerapotheek.

Extra handen in de zorg

Door de Coronacrisis zijn er heel veel extra handen nodig in de zorg. Vanuit brancheverenigingen en overkoepelende organisaties wordt er veel aandacht gegeven aan de werving van extra mensen die ingezet kunnen worden. Daarnaast zijn ook zorginstellingen volop bezig met het uitwerken van plannen en het werven van extra hulp. Onder de koepel van het CIV Welzijn & Zorg hebben mboRijnland, Care2Care en CSS Breda & Zwolle het online opleidingsprogramma Extra handen in de Zorg samengesteld. Het programma bestaat uit gepersonaliseerde leertrajecten voor niveaus 1/2 en 3/4. Het is een flexibel kwalitatief programma met een korte doorlooptijd en persoonlijke begeleiding.

LEES MEER OVER
het traject Verbindend leren.



Stand van Zaken per 31 december 2020

Hybride traject basisonderwijs

Met het Openbaar Primair Onderwijs Zoetermeer hebben we een hybride traject voor de opleiding Onderwijsassistent pgezet. Studenten ontwikkelen zich in een hybride setting, namelijk op een van de scholen van de stichting in een klas vol kinderen.

Verkort traject niveau 4 voor kinderopvang

Samen met de organisaties Junis, Eigen&Wijzer en De Drie Ballonnen hebben we een traject ontwikkeld waarin Pedagogisch medewerkers op mbo-niveau 3 versneld hun diploma op niveau 4 kunnen halen.

Traject Verzorgende IG met leertechnologie

In samenwerking met de zorgorganisatie Respect Zorg in Zoetermeer hebben een hybride leertraject met leertechnologie ontwikkeld voor de opleiding Verzorgende IG.

Verbindend leren

Meer handen aan het bed. Dat is de opgave waar organisaties in de zorg voor staan. Samen met het LUMC, Marente, de Gemiva-SVG-groep en Libertas is het traject Verbindend Leren opgezet. Hierin zorgen we voor een betere aansluiting tussen onderwijs en werkvloer. Voor de studenten is de praktijksituatie de leersituatie. Hun leervragen zijn uitgangspunt voor het leerproces en de theorie is ondersteunend. Ze doen kennis op door middel van een digitaal leerplatform: werkpleklernen met leertechnologie. Het unieke is dat de studenten zich niet richten op één specifieke kant van de zorg. In het tweede leerjaar gaan de studenten werkervaring opdoen in een andere branche. Bovendien wordt er regelmatig samengewerkt. Hierdoor ontwikkelen de deelnemende studenten een breed perspectief.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

De tevredenheid over de opleidingstrajecten (indicatoren 2 en 3) is nog niet gemeten. De tevredenheid is wel besproken in de evaluatieve stuurgroep van het CIV op 9 december 2020. Alle partners toonden zich positief over de samenwerking en de lopende projecten. Hierbij werden de volgende specifieke punten benoemd:

- een werkveldpartner van het project Verbindend Leren, dat nu anderhalf jaar loopt, geeft aan dat er binnen dit project mooie stappen worden gemaakt om de (toekomstige) medewerkers goed voor te bereiden op het werkveld. Het project heeft een positief effect op de kwaliteitsverbetering.
- De werkveldpartners van het Leerwijkcentrum Teylingen en Marente geven aan dat hun project studenten meer inzicht geeft in wat ze in de wijk kunnen leren. Ook ervaren studenten beter de verbinding tussen zorg en welzijn. De samenwerking tussen de verschillende partijen geeft de toekomstige medewerkers een andere en bredere blik op het werkveld. Stagiairs en de teams groeien naar elkaar toe.

Er is nog geen meting uitgevoerd naar de resultaten van en tevredenheid over de specifieke CIV-trajecten. In december zijn we begonnen met de eerste metingen. We verwachten dat we in het voorjaar van 2020 de eerste resultaten kunnen laten zien.



Studenten draaien een wijkcentrum in Teylingen

Midden in een wijk een buurtcentrum draaiend houden. Veertien studenten Welzijn doen het in Sassenheim. Ze verbinden de wijkbewoners met elkaar en zorgen voor meer saamhorigheid. Zo dragen ze bij aan een samenleving waarin mensen elkaar zien, horen en kennen. De Stichting Welzijn Teylingen zorgt voor de begeleiding. De instellingen Marente en GGZ Rivierduinen voor de praktijkopdrachten. Een mooi voorbeeld van wijkgericht werken.

Bus 63

Studenten van mboRijnland werken samen met Mooi Zoetermeer (Xtra) aan het leefbaar maken van de Zoetermeerse wijk Buytenwegh. Dit doen ze samen met wijkbewoners en netwerkpartners uit de buurt waardoor er 'grenzeloos' leren ontstaat. Mooi Zoetermeer en andere partners uit het werkveld verzorgen op locatie workshops voor de studenten. De workshops 'Omgaan met GGZ' en 'Herkennen van laaggeletterdheid' zijn hier voorbeelden van.

Trajecten voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt

Meer mensen opleiden voor de zorg, óók mensen die in een regulier traject niet zover komen. Met dat doel voor ogen hebben we samen met de gemeente Gouda en Zorgpartners Midden-Nederland het project 'Gedifferentieerd richting de Zorg' gelanceerd. Het project geeft meer mensen perspectief op een baan. Onder anderen statushouders maken gebruik van het traject.

Uitbreiding

We hebben het aanbod afgelopen jaar verder uitgebreid met de opleiding Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen en er volgen komende tijd meer trajecten.

Maatregel 3 - Onderzoek via een practoraat

Het practoraat Welzijn en Zorg stelt de Onderzoeksagenda op in samenspraak met verschillende partners van het CIV Welzijn & Zorg. De praktijkvraagstukken leveren betekenisvolle inzichten en bruikbare handvaten op die in de praktijk werken.

Enkele voorbeelden:

- Bij de nieuwe opleiding Werkplekieren Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker hebben we de studenten ingezet als mede-onderzoekers en co-designers van de opleiding. Op deze manier kunnen we de opleiding nog beter vormgeven. Bovendien kunnen we de opleiding daardoor beter aan laten sluiten op het toekomstige beroep in de veranderende context van de kinderopvang.
- In Zoetermeer doet het CIV Welzijn & Zorg praktijkonderzoek naar interprofessioneel leren tussen mbo- en hbo-studenten rondom het thema 'Langer thuis wonen'.
- In het lerend wijkcentrum Teylingen onderzoeken studenten en medewerkers van zowel zorg (Marente) als welzijn (Welzijn Teylingen) wat de betekenis is van positieve gezondheid voor de inwoners van gemeente Teylingen.

LEES MEER OVER
ons practoraal onderzoek.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022	Huidige
Verhogen van onderzoekend vermogen en toepassingsvermogen van studenten en docenten, zodat zij klaar zijn voor de toekomstige beroepspraktijk.	1. Betrokken docenten: Aantal unieke docenten betrokken bij onderzoek.	0	10	24	6
	2. Betrokken studenten: Aantal unieke studenten betrokken bij onderzoek.	0	50	120	84
Verbinding van onderzoek, onderwijs en werkveld.	3. Aanwezigheid in curricula: Aantal leertrajecten niveau 4 waar een leereenheid onderzoeksvaardigheden toegepast wordt tijdens de opleiding.	0	4	8	6

Stand van Zaken per 31 december 2020

Het practoraat heeft diverse onderzoeken opgestart, met name met betrekking tot:

- Werkplekieren Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker
- Interprofessioneel leren tussen mbo- en hbo-studenten rondom het thema 'Langer thuis wonen'.
- De lerende wijkcentra in de gemeente Teylingen.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Het practoraat is later opgestart dan aanvankelijk de bedoeling was in verband met het zoeken naar een practor. Vandaar dat het aantal betrokken docenten nog achterloopt op de doelstelling van 2020. In 2021 zal een inhaalslag worden gemaakt.

Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Docenten vervullen verschillende taken voor de kwaliteitsagenda. De directie, docenten en teamleiders hebben we afspraken gemaakt over het werk en de taakverdeling rondom de kwaliteitsagenda. Zo zijn er voor de verschillende projecten projectleiders aangesteld. Ook bieden we docenten professionalisering aan middels scholingen en trainingen. Daarnaast vragen en delen we via de collegedagen en via kenniskringen de kennis en ervaringen van docenten. Tot slot zetten we docentonderzoekers in om praktijkonderzoek te doen en de practor te ondersteunen.





LEES MEER OVER
CIV Welzijn en Zorg

Hoe zijn studenten bij 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 verbeteruggesties. Daarnaast worden studenten betrokken bij lopende onderzoeken.

In het Living Lab Gouda verkennen zorginstellingen, de gemeente, onderwijsinstellingen en bedrijven de mogelijkheid om een experience lab op te zetten. Hierin kunnen studenten techniek, welzijn en zorg en ICT ervaring opdoen met moderne zorgtechnologie. Docenten, medewerkers en studenten worden gestimuleerd om na te denken over technologische innovaties in de zorg en welzijnssector.

Hoe zijn instellingen bij 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.

Bij de Dienst Justitiële Instellingen is de opleiding Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen in de vorm van werkplekleren met leertechnologie ontwikkeld. Hierover zeggen opleidingscoördinatoren van PI Alphen: "Onze organisatie wil meer investeren in onderwijs zodat onze medewerkers de mogelijkheid krijgen tot verder ontwikkelen. Je (partner en onderwijs) vormt samen als het ware een team, met elkaar ga je de opleiding doen en je examen behalen." Een leidinggevende van Junis, heeft het volgende gemerkt in haar organisatie: "Collega's gaan andere vragen stellen en er ontstaat discussie op de werkvloer. We willen hier als organisatie actief mee omgaan en dit aangrijpen om de kwaliteit van ons werk te verbeteren. Hoe kunnen we dit als organisatie oppakken? Dat is een vraag waar we nu mee bezig zijn."

We hebben bij het practoraat gekozen voor een specifieke vorm van praktijkonderzoek, namelijk actie-onderzoek. Hierbij wordt de praktische kennis van docenten, studenten en medewerkers uit het werkveld gewaardeerd en serieus genomen. Zij zijn mede-onderzoeker en hebben invloed op de richting die het onderzoek inslaat. Op die manier wordt niet alleen de kans vergroot dat we kennis verzamelen waar de praktijk wat aan heeft. Tevens brengen we met onderzoek een beweging op gang en wordt verandering teweeg gebracht. Jong Senioren Zoetermeer is tevreden over de studenten, maar ook kritisch. "Natuurlijk is het vooral leuk om met mbo-studenten samen te werken en bij te dragen aan hun ontwikkeling, maar soms is het lastig. Het is belangrijk dat je elkaars verwachtingen goed kent. Mijn tip? Maak vooraf goede afspraken. Als deelnemende partij buiten het onderwijs is het een meerwaarde dat je ook bezig bent met het leerproces van de studenten, en niet alleen met de onderzoeksresultaten."

Verder werken we binnen het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Welzijn & Zorg intensief samen met een groot aantal instellingen, andere scholen, bedrijven en overheden.

14.8 Onderwijs Servicecentrum

Het Onderwijs Servicecentrum heeft verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van de begeleiding van studenten te verbeteren. Die maatregelen hebben ze beschreven in de kwaliteitsagenda. Ze hebben twee ambities. Hieronder staat wat het Onderwijs Servicecentrum in 2020 heeft gedaan om die ambities te realiseren.

Maatregel 1 - Begeleiding zonder belemmeringen

Het Onderwijs Servicecentrum (OSC) is er voor studenten met een vraag naar extra ondersteuning. Het OSC neemt de tijd om naar studenten te luisteren, de achterliggende oorzaak te ontdekken en samen te zoeken naar een geschikte oplossing.

Samenwerking gemeentes

De student gaat niet altijd naar een school in de gemeente waar hij of zij ook woont. Dat levert knelpunten op. Een gemeente betaalt geen jeugdhulp voor een jongere die niet in die gemeente woont. Daarbij komt dat de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) vooral is gericht is op ouderen en niet op jongeren van 18 jaar en ouder, ook al hebben die ook recht op deze vorm van ondersteuning. Zo worden de jongeren met een ondersteuningsvraag van het kastje naar de muur gestuurd. Gemeenten zien in dat het belangrijk is dat deze jongeren zonder belemmeringen geholpen worden. Maar ze geven ook aan dat ze niet de middelen hebben om de huidige belemmeringen weg te nemen. Om studenten de beste begeleiding te geven, werkt het OSC samen met gemeenten aan het zoeken naar passende oplossingen voor jongeren met een ondersteuningsvraag.

Pilot Jeugdzorg en Geestelijke Gezondheidszorg op locatie

We willen de extra begeleiding en ondersteuning van jongeren zo laagdrempelig mogelijk organiseren. Bij voorkeur in de school. In het schooljaar 2019/2020 zijn zowel de gemeente Leiden als de gemeente Alphen aan den Rijn een pilot gestart waarin de GGD/Jeugdzorg enkele uren per week op school aanwezig is. De pilot in Leiden is verlengd tot het einde van het studiejaar. Maar de pilot in Alphen aan den Rijn is abrupt gestopt. Daar komt bij dat gemeenten in verband met de gevolgen van de coronacrisis andere prioriteiten hebben dan het organiseren van hulpverlening in de school. Gezien de ondersteuningsbehoeften van studenten, is het echter belangrijk de laagdrempelige hulpverlening

op school goed en structureel te organiseren. We hebben daarvoor een beleidsnotitie opgesteld voor het bestuurlijk overleg Passend onderwijs Zuid-Holland Oost. Hierin roepen we op om de Jeugdzorg en Geestelijke Gezondheidszorg een vaste plek op onze schoollocaties te geven. In het bovenregionaal gemeentelijk overleg hebben we de wethouders gevraagd dit initiatief te ondersteunen richting VNG, MBO Raad en de politiek.

LEES MEER OVER
**onze ondersteunende
begeleiding.**

Deze activiteiten moeten de komende jaren leiden tot volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Doel 2020	Doel 2021	Huidige
Verhoging studiesucces (minder voortijdig schooluitval).	Studenten blijven in het onderwijsproces.	50% van de groep studenten die begeleiding krijgt van het OSC valt uit.	Na afronding van de extra begeleiding volgt 75% van de studenten onderwijs.	Na afronding van de extra begeleiding volgt 80% van de studenten onderwijs.	
Verhoging studiesucces.	Professionals en studenten ervaren minder vertraging in de begeleiding en studie.	Niet van toepassing.	Waardering met een 3,0 op een vijf-puntschaal.	Waardering met een 4,0 op een vijf-puntschaal.	
Tevredenheid professionals en studenten.	Studenten en professionals waarderen de effectiviteit van de begeleiding.	Niet van toepassing.	Waardering met een 3,0 op een vijf-puntschaal.	Waardering met een 4,0 op een vijf-puntschaal.	



Stand van Zaken per 31 december 2020

Jeugdhulp is op alle locaties gerealiseerd vanuit de VSV-middelen. Dit is echter nog niet structureel geregeld.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Gemeenten erkennen de problematiek van jongeren. Ze vinden ook dat het belangrijk is om jeugdhulpverlening op de school te organiseren. Maar ze hebben hiervoor onvoldoende middelen in verband met de financiële tekorten in de jeugdzorg. Verder zijn verzekeringsmaatschappijen nog niet bereid om mee te betalen aan deze vorm van ondersteuning van jongeren van 18 jaar en ouder.

Maatregel 2 - Preventief Sociaal Maatschappelijk Werk (SMW)

Schoolmaatschappelijk werk is een laagdrempelige voorziening, die op alle vestigingen van mboRijnland aanwezig is. Deze begeleiding is erop gericht om problemen vroegtijdig te signaleren en aan te pakken. Zij vervult een brugfunctie tussen student, ouders, school en (jeugd-)zorginstellingen. Het schoolmaatschappelijk werk richt zich op de student bij wie de ontwikkeling stagneert en waarbij de problemen verband houden met de thuissituatie. Een schoolmaatschappelijk werker: "Er zijn veel casussen die mij bijblijven en waarvan ik nog wel eens denk: 'Hoe zou het nu zijn met...'. Ook denk ik vaak terug aan casussen die succesvol waren voor het gezin zelf. Bijvoorbeeld doordat een gezin daarna verder kon zonder hulpverlening.

Die een structurele en constructieve manier hebben gevonden om met hun 'probleem' om te gaan. Maar soms waren er ook casussen waarbij, ondanks alle goede wil, toch drang en dwang nodig was. Soms zitten ouders echt aan een plafond. Ze hebben ze het beste met hun kind voor, maar toch werkt hun manier van opvoeden niet voor de jongere en zijn ontwikkeling. Dan kunnen we jongeren verder helpen door (begeleide) huisvesting."

LEES MEER OVER
**de begeleiding van het
Onderwijs Service Centrum.**



Deze activiteiten moeten de komende jaren leiden tot volgende resultaten:

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Doel 2020	Doel 2021	Huidige
Verhoging studiesucces (verlaging voortijdig schooluitval).	Studenten die begeleid orden blijven in het onderwijsproces (dit kan zowel onderwijs binnen als buiten mboRijnland zijn).	67%	75% volgt na begeleiding onderwijs.	80% 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.	Waardering met een 4,0 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.	Waardering met een 4,5 op een vijfpuntschaal.	

Stand van Zaken per 31 december 2020

JOp alle locaties van mboRijnland is schoolmaatschappelijk werk aanwezig. De begeleiding wordt door medewerkers en studenten hoog gewaardeerd.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

Geen afwijkingen van planning.

Hoe zijn docenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Docenten en studieloopbaanbegeleiders verwijzen studenten door via het Onderwijs Servicecentrum.

Hoe zijn studenten bij kwaliteitsagenda betrokken

Studenten maken gebruik van jeugdhulp, GGZ en schoolmaatschappelijk werk wanneer ze dat nodig hebben.

Hoe zijn instellingen bij kwaliteitsagenda betrokken

De uitvoering van Jeugdhulp en schoolmaatschappelijk werk is per regio ondergebracht bij diverse instellingen.

14.9 Shared Service Centra en stafdiensten

De ondersteunende diensten en Shared Service Centra willen via een gezamenlijke en integrale aanpak de colleges ondersteunen bij het realiseren van gepersonaliseerd en hybride onderwijs mogelijk maken. Ze ontwikkelen daarvoor alle noodzakelijke componenten, systemen, processen en IT-oplossingen. Hierbij werken de diensten en Shared Service Centra intensief samen met het onderwijs. Om alle ambities te realiseren hebben we vier maatregelen opgesteld. Hieronder beschrijven we wat we hebben gedaan en bereikt. Ook geven we de doelstellingen voor de komende jaren aan.

Gepersonaliseerd onderwijs

We hebben het ontwikkelinstrument Gepersonaliseerd leren opgeleverd. Dit instrument helpt de onderwijsteams om het gepersonaliseerd onderwijs op een systematische wijze te ontwikkelen. Het is besproken tijdens de onderwijsconferenties, domeindagen, kenniskringen en teamoverleggen. We hebben de ambitie om het onderwijs te personaliseren tot het derde niveau van het ontwikkelinstrument. De weg daarnaartoe en het tijdspad is per MBO College verschillend. Dat sluit niet altijd aan bij de ambities die de MBO Colleges in de Kwaliteitsagenda hebben vastgelegd. Dat wordt mede veroorzaakt door de coronamaatregelen, die grote invloed hebben gehad op de beschikbare tijd voor het personaliseren van het onderwijs. In 2021 gaan we het flexibiliseren en personaliseren van het onderwijs versnellen. We hebben hiervoor in 2020 al een project gestart.

Onderzoek

Het practoraat Research Lab zou voor de zomer van 2020 starten met het onderzoek naar de ontwikkelingen van gepersonaliseerd leren. Hiervoor zouden ze eerst een nulmeting doen. Door de uitbraak van het coronavirus en de impact die dit had op de onderwijsteams, is dit onderzoek vertraagd. Bovendien maakte het online werken het ook nodig om de insteek en methodiek van het onderzoek aan te passen. In oktober 2020 hebben we doorstart gemaakt met het onderzoek. We verwachten dat de nulmeting in het eerste kwartaal van 2021 zal plaatsvinden. De eerste resultaten zullen beschikbaar zijn voor de zomervakantie van 2021.

Hybride onderwijs

De coronamaatregelen hebben veel impact gehad op ons onderwijs en ook zeker op de hybride leeromgevingen. Sommige vormen van hybride leren kwamen stil te liggen door de impact van de coronamaatregelen op bedrijven en instellingen waar we mee samenwerken. Het practoraat Research Lab heeft in samenwerking met Fontys Hogescholen een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de gevolgen van de coronamaatregelen op hybride leeromgevingen.

LEES MEER OVER
**de impact van corona op
hybride leren.**

Daarnaast heeft het practoraat Research Lab ook de eerste tussenresultaten van het driejarig onderzoek (2019-2022) naar de ontwikkeling van hybride leeromgevingen gepresenteerd.

LEES MEER OVER
**ons onderzoek naar de
ontwikkeling van hybride
leeromgevingen.**

Samen met collega's uit verschillende Colleges is de toolkit hybride onderwijs tot stand gekomen. In deze toolkit worden teams ondersteund bij het opzetten en uitvoeren van hybride leeromgevingen via de fases 1) verkenning, 2) ontwikkelen, ontwerpen en uitvoeren, 3) evalueren met studenten, docenten en werkveld, 4) kwaliteitsborging, en 5) praktische zaken.

Kennisdeling

Voor zowel gepersonaliseerd leren als hybride onderwijs hebben we gewerkt aan het opbouwen van een actieve learning community. Wat dat betreft bood online werken ook kansen. Het werd voor collega's van verschillende locaties makkelijker om deel te nemen aan de online kenniskring hybride leeromgevingen die we in 2020 vijf keer hebben georganiseerd. Door het opnemen van de onlinesessies zijn de mogelijkheden voor kennisverspreiding nog groter geworden.



Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Doel 2020	Doel 2021	Huidige
Colleges zijn in voldoende mate ondersteund (voorwaarden-scheppende 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.		Ontwikkelinstrument is gereed, in gebruik en nulmeting voor alle opleidingen is uitgevoerd. Aan de hand van de nulmeting concretiseren MBO Colleges de te behalen doelen voor 2022.	De MBO Colleges hebben bij nieuwe meting de doelen in kader van personaliseren van het onderwijs behaald	Ontwikkelinstrumenten 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.
	Een technische en digitale infrastructuur die gepersonaliseerd leren mogelijk maakt.	• EduArte. • Maatwerk in Onderwijscatalogus. • ELO ontbreekt. • Management-informatie niet leerprestatiegericht. • Untis.	• Xedule pilots. • Robot testen. • Datalaag ter voorbereiding, o.a. learning analytics. • Pilot DLO. • I-coaches pilots. • Pilot chatbox.	• Osiris. • Onderwijs-catalogus in standaardoplossing. • brede implementatie Xedule. • ELO. • Robot operatief in gehele Shared Service Center Administraties. • Learning analytics. • Chatbot. • Dataketen selfservice, experiment blockchain.	Zie stand van zaken per 31 december 2020.



Stand van Zaken per 31 december 2020

Hybride en gepersonaliseerd onderwijs

De ontwikkelinstrumenten zijn gereed en in gebruik. Op basis van deze instrumenten hebben de MBO Colleges hun ambities beschreven. Het onderzoek naar Hybride onderwijs loopt op schema. Naar aanleiding van de onderzoeksbijeenkomsten hebben we een toolkit samengesteld met collega's. Ook zijn de ambities verder geconcretiseerd in college- en projectplannen. Het onderzoek naar Gepersonaliseerd leren is iets vertraagd in verband met de uitbraak van het coronavirus. De nulmeting zal in het eerste kwartaal van 2021 plaatsvinden met een gewijzigde methode. De eerste resultaten van dit onderzoek zullen voor de zomervakantie van 2021 beschikbaar zijn.

Xedule pilots

De pilot met Xedule is succesvol afgerond. De beste voorbeelden hebben we overgenomen in de nieuwe werkwijze voor het plannen en roosteren. Aan de hand hiervan hebben we Xedule ingericht en getest. De invoering van Xedule hebben we voorbereid met de MBO Colleges. Het doel is dit programma in 2021 in gebruik te nemen.

Robotisering

De Robotic Process Automation (RPA) voorziet in de behoefte om omvangrijke hoeveelheden student- en medewerkers gegevens juist en op tijd vast te leggen of te transporteren. RPA kan worden ingezet ter ondersteuning van zowel het onderwijs als de bedrijfsvoeringsprocessen. Omdat RPA voor de onderwijssector een nieuwe technologie is, beschikken wij op dit moment over onvoldoende kennis om op dit gebied beleid te formuleren. In een eerste fase hebben we geëxperimenteerd met drie robots: ten behoeve van de planning van de intake, groepen aanmaken voor het roosterprogramma, en het vastleggen van e-mailadressen in het studentenregistratiesysteem. In de volgende fase bepalen we aan welke eisen, vragen en randvoorwaarden deze dataverwerking moet voldoen. Uiteindelijk willen we zoveel kennis hebben dat we zelf de regie kunnen voeren over de gerobotiseerde processen. Ook willen we in staat zijn de juiste partij te vragen om ons hierbij te ondersteunen. We hebben hiervoor inmiddels al een marktconsultatie gehouden. Die vormt de basis voor het uitschrijven van een aanbesteding RPA.

Verklaringen van eventuele afwijkingen

De nulmeting van Gepersonaliseerd onderwijs is vertraagd. De onderzoeksopzet en -uitvoering moest worden gewijzigd. We moesten de fysieke bijeenkomsten vervangen door digitale onderzoekssessies. Dit vroeg wat meer voorbereiding. Deze sessies hebben we gepland in het eerste kwartaal van 2021.



Datalaag

De datalaag biedt ondersteuning aan het streven van mboRijnland om volledige controle te hebben over de informatievoorziening. De datalaag vormt de kern van onze informatievoorziening. Het biedt een verzameling digitale diensten die door mboRijnland worden gebruikt. Ze integreren applicaties en digitale diensten (de zogenaamde Enterprise Integratie) en ondersteunen het beheer van informatie en het ondersteunen van beslissingen (beslissingsondersteuning). In 2020 hebben we de datalaag opgebouwd en in gebruik genomen voor een toenemend aantal koppelingen tussen systemen. We hebben de datalaag ook gebruikt voor een toenemend aantal managementrapportages en dashboards. In de komende jaren gaan we de datalaag uitbreiden tot (vrijwel) alle koppelingen en rapportages. We gaan hem ook gebruiken voor de analyses van de ontwikkeling van studenten, onderwijs en leerprocessen.

Pilot Digitale leeromgeving (DLO)

In deze pilot hebben we goed in kunnen spelen op de coronacrisis. Online werken en lesgeven werd opeens noodzakelijk. We hebben meteen een online samenwerkingsomgeving middels Teams weten te realiseren. Hierdoor konden de docenten en studenten hun onderwijs (digitaal) voortzetten. Vervolgens is de omgeving doorontwikkeld tot een digitale leeromgeving (DLO). Hiermee kunnen we het onderwijsproces van een docent en het leerproces van de student goed ondersteunen. Ons advies is om de reeds opgestarte pilots Feedback Fruits en OneNote te continueren. Ook overwegen we om de inzet van het functioneel beheer uit te breiden en digitale onderwijsinnovatie als speerpunt te benoemen.

I-coaches pilots

We hebben de onderwijsteams actief ondersteund bij het gebruik van de digitale leeromgeving. Bij de introductie van de digitale leeromgeving hadden de sleutelgebruikers (één per team) een belangrijke rol bij het leren gebruiken van Teams. Binnen ieder college zijn één of meerdere I-coaches aangesteld. Zij hebben als belangrijkste taak om de digitale onderwijsinnovatie te ondersteunen en bevorderen. Advies is om de rol van I-coach binnen ieder college te handhaven en duidelijk te maken aan welke digitale onderwijsinnovatie zij binnen het college werken.



Pilot chatbox

Online chatten wordt steeds belangrijker in de communicatie. We hebben hiervoor de applicatie Trengo aangeschaft. Die biedt mogelijkheden om multichannel chat(bot)kanalen in te richten voor studenten, medewerkers en instromende studenten. We hebben inmiddels ook al communicatiescenario's geschreven voor de inzet van chat(bot)kanalen ten behoeve van het Onderwijs Servicecentrum en de implementatie van Osiris.

Ontwikkelen faciliteiten hybride onderwijs

Aan de Warande in Stadshart Zoetermeer hebben we voormalige Retail units verbouwd en in gebruik genomen voor de MBO Colleges Start Up, Economie en Welzijn en Zorg. Deze colleges hebben er een American diner ontwikkeld, een (gift)Store en, in samenwerking met de Voorlees Express, een Kinderplaza. Drie mooie leerplekken voor hybride onderwijs.

Ook hebben we begin 2020 een plek in Grey Valley in Zoetermeer in gebruik genomen. Een locatie met veel startups op het gebied van zorgtechnologie. Hiermee geven we studenten de gelegenheid om ervaring op te doen met bedrijven die actief zijn op het vlak van technologische innovaties in de zorg.

In 2020 hebben we een inrichtingsplan vastgesteld voor de leegstaande begane grond in ons gebouw Lammenschans in Leiden. Na realisatie 2021 nemen we de ingerichte ruimte in gebruik voor het knooppunt Leven Lang Ontwikkelen (LLO), LLokaal genaamd. Hier brengen we leren, ontwikkelen en werken samen, met inspiratie, netwerken en ontmoeting als belangrijke kenmerken. Met het LLO-knooppunt faciliteren we de ontwikkeling van vernieuwend maatwerkonderwijs en creëren we de eerste zichtbare plek voor het Lerend Regionaal Netwerk. Helaas konden we de locaties Tango en Forum in 2020 zeer beperkt gebruiken als gevolg van de coronamaatregelen. Om de ontwikkeling van hybride onderwijs te ondersteunen, zijn we begonnen met het ontwikkelen van typologieën hybride onderwijs. Dit krijgt een vervolg in 2021.

Maatregel 2 - Creëren van goede fysieke en digitale leeromgevingen

We creëren fysieke en digitale leeromgevingen waarin studenten en docenten zich prettig, effectief en veilig kunnen bewegen. Ook kunnen docenten en studenten in learning labs inspiratie opdoen en experimenteren met onderwijsinnovatie. Deze fysieke en digitale leeromgevingen zijn goed benaderbaar en veilig.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Eind 2020	Eind 2020	Huidige
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)	• 4,1 (uit 5) • 3,7 (uit 5) • 3,7 (uit 5)	• 4 (uit 5) • Nnb • Nnb
Stand van Zaken per 31 december 2020		Verklaringen van eventuele afwijkingen			
De coronamaatregelen hadden grote gevolgen voor onze gebouwen en ons onderwijs. We moesten onze scholen geschikt maken voor onderwijs waarin studenten en medewerkers de anderhalve metermaatregelen konden naleven. Tegelijkertijd hebben we doorgewerkt aan het structureel verbeteren van de kwaliteit van de leeromgevingen. Zo hebben we in ons gebouw in Gouda een geheel nieuw kapperslokaal gerealiseerd.		De 'Ben je tevreden over de inrichting van de praktijklokalen?' en 'Ben je tevreden over de theorielokalen en leerwerkplekken?' hebben we niet uitgevraagd in 2020. Met name de laatste vraag - en in mindere mate de eerste vraag - zou in het coronajaar tot een beeld hebben geleid dat onvergelykbaar is met de resultaten van eerdere jaren. Dit omdat we de inrichting van de lokalen noodzakelijkerwijs, plotseling en met improvisatie, geschikt moesten maken voor de anderhalve metermaatregel van de overheid.			

Maatregel 3 - Voortdurende ontwikkeling van de docent

Hybride en gepersonaliseerd leren zijn ook voor de docent van wezenlijk belang. Niets is zo inspirerend als een blijde docent die steeds met zijn tijd meegaat en goed is aangesloten op de praktijk. Om dat te bereiken streven we naar een werkrelatie die zich aanpast aan verschillende en veranderende eisen met individuele begeleiding, ontwikkelroutes en circulaire loopbanen. Dit bereiken we door alle docenten de kans te geven en te stimuleren zich voortdurend te ontwikkelen, middels trainingen en opleidingen, maar ook door praktijkervaring op te doen in het werkveld en kennis met collega's te delen. mboRijnland speelt hier een belangrijke rol bij.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Eind 2020	Eind 2020	Huidige
Continue ontwikkeling van docent binnen netwerk.	Onderwijsteams stellen jaarlijks, als onderdeel van de teamplannen, een professionaliserings-plan op met focus op onder andere personaliseren, hybride leren en acteren in een lerend regionaal netwerk.	60% van de onderwijsteams heeft professiona-liseringsplan met beschreven focus.	80% van de onderwijs-teams heeft professiona-liseringsplan met beschre-ven focus.	100% van de onderwijsteams heeft professio-naliseringsplan met beschreven focus	
	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 professiona-lisering ten opzichte van vorig jaar (2021 t.o.v. 2020).	Groeiende tevredenheid over eigen pro-fessionalisering ten opzichte van vorig jaar (2022 t.o.v. 2021).	

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
80% van de onderwijsteams heeft een professionaliseringsplan opgesteld met focus op onder andere personaliseren, hybride leren en acteren in een lerend regionaal netwerk. We hebben het jaarlijkse medewerkersonderzoek uitgevoerd. De resultaten daarvan zijn in 2021 bekend	We zitten enerzijds op schema. 80% van de teams heeft een scholingsplan opgesteld, in een zelfstandig plan of als onderdeel opgenomen in het teamplan. Anderzijds is verbetering gewenst op de inhoud van de plannen. Komend jaar vormen we het scholingsplan om naar een professionaliseringsplan. Hierbij focussen we ons op gepersonaliseerd leren, hybride leren en werken in een lerend regionaal netwerk. In het medewerkersonderzoek van 2021 blijkt dat de tevredenheid van medewerkers over hun eigen professionalisering is gegroeid ten opzichte van 2020.

Maatregel 4 – Plaats onafhankelijke en gepersonaliseerde onderwijslogistiek

Het personaliseren van het onderwijs vraagt om een vraaggestuurde en plaatsafhankelijke infrastructuur. We willen hierbij een betrouwbare selfservice voor studenten en docenten ontwikkelen. Ook willen we hulpmiddelen voor onderwijs op afstand ontwikkelen. Daarnaast gaan we experimenteren met een roosterprogramma voor gepersonaliseerd onderwijs. Bovendien willen we studenten, docenten en externe relaties de mogelijkheid bieden om zelf ruimtes en leermateriaal te reserveren.

Effectdoel	Indicator/ mijlpalen	Nulmeting 2018	Eind 2020	Eind 2020	Huidige
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 3 • Osiris • Xedule • Ontwikkeling saMBO-ICT en EduMij wordt gevolgd, mogelijk wordt geparticipeerd in pilot wanneer deze beschikbaar komt. Idem voor medewerkersdossier	AFAS HR fase 2 is gerealiseerd

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
In Afas hebben we digitaal ondertekenen ingericht. Ook hebben we de Afas app geïmplementeerd. Bovendien is voor alle medewerkers het volledige personeelsdossier beschikbaar. Daarnaast hebben we een landelijk netwerk opgezet voor Afas in het mbo. Dit netwerk draagt bij aan een duurzame ontwikkeling voor de inhoudsdeskundige van alle deelnemende instellingen. Zo kunnen zij Afas slimmer inrichten ten gunste van het gebruikersgemak van de medewerkers.	We zitten op schema.

14.10 mboRijnland brede initiatieven

Initiatief 1 – Samenwerking met Wellantcollege

Als mboRijnland willen we onze samenwerking met het Wellantcollege versterken. Beide instellingen trekken als gelijkwaardige partners op. Ze maken gebruik van de externe netwerken en interne expertise van beide instellingen. In 2020 hebben we de gezamenlijke ambitie aangescherpt. Het Wellantcollege en mboRijnland willen samen zorgen voor een onderwijsaanbod dat aansluit op de maatschappelijke vraagstukken van de regio. We kiezen hierbij voor een praktische benadering. Zo zijn we met andere scholen en partijen in projecten bezig met het verbeteren van de doorstroommogelijkheden van vmbo naar mbo en mbo naar hbo. Daar waar het mogelijk en wenselijk is zoeken we naar een combinatie van het op de groensector gerichte onderwijs van Wellant en de andere studierichtingen van mboRijnland. Hiermee vergroten we de kansen van leerlingen en studenten op de arbeidsmarkt in een stedelijke omgeving.

Initiatief 2 – Leven Lang Ontwikkelplatform

Leven lang ontwikkelen is speerpunt

Voor het Ministerie van OCW en de MBO Raad is een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een van de speerpunten in het Bestuursakkoord 'Trots, vertrouwen en lef'. Hierin geeft de sector aan zich sterk te willen maken voor een optimale inzet van de publiek opgebouwde infrastructuur voor het permanent leren van volwassenen. Hierbij is het van belang meer gebruik te maken van mogelijkheden die de wet voor maatwerk voor volwassenen biedt. Denk hierbij aan het verkorten van opleidingstrajecten, het verlenen van vrijstellingen en het afwijken van inrichtingsvoorschriften over onderwijstijd. Als mboRijnland willen we het LLO volledig omarmen. In het verleden was het iets dat we 'erbij deden'.

Nu willen we het LLO meer laten behoren tot de kern van wat wij doen als mbo-school. Deze transitie vraagt een andere manier van denken en werken. Als onderdeel van de kwaliteitsagenda maken we dan ook ruimte voor het Leven Lang Ontwikkel Platform (LLOP). Dit platform heeft als ambitie om het leven lang ontwikkelen binnen mboRijnland een stevige impuls te geven, zowel binnen het reguliere onderwijs als het contractonderwijs. Dit moet resulteren in een toename van het aantal studenten van 21 jaar en ouder. Vanuit

het platform ondersteunen we de MBO Colleges bij hun streven om herstarters, omscholvers, zij-instromers en doorstarters duurzaam en permanent te scholen. Het Leven Lang Ontwikkel Platform draagt daarmee bij aan een toename van arbeidsparticipatie, flexibiliteit en mobiliteit op de arbeidsmarkt. Ook ondersteunt het de vraag van het bedrijfsleven en/of overheden om werknemers arbeidsfit te houden. Bovendien helpt het werkzoekenden om zich voor te bereiden op arbeidsparticipatie.

Doelstellingen voor 2020

Aantal modules in 2020	Samenhangend aanbod	Online platform
8 open modules	Voor vijf markten is een samenhangend modulair onderwijsaanbod beschikbaar.	We hebben een digitaal platform ontwikkeld met video's, online cursussen en podcasts.

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Samen met de MBO Colleges hebben we 8 open modules ontwikkeld.	Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. We hebben vooral de bestaande keuzedelen van de MBO Colleges beschikbaar voor het werkveld gemaakt. We hebben nog geen nieuwe modules voor de markt ontwikkeld.
Voor 5 markten (branches) hebben we een samenhangend modulair onderwijsaanbod ontwikkeld.	Ook dit is gedeeltelijk gerealiseerd. Inmiddels bedienen we vijf branches. Alleen het MBO College Zorg en Welzijn heeft een samenhangend aanbod.
We hebben een digitaal platform ontwikkeld.	We delen allerlei informatiefilms op Youtube. Verder hebben we het merk "LLokaal" ontwikkeld. We hebben hiervoor al de online landingspagina www.llokaal.nl opgeleverd. In maart 2021 ontwikkelen we dit platform door tot een volwaardige website.



LEES MEER

Over het leven lang ontwikkelen bij mboRijnland.

Prioriteiten

Het Leven Lang Ontwikkel Platform gaat zich richten op twee prioriteiten. Ten eerste faciliteert en stimuleert het de ontwikkeling van innoverend maatwerkonderwijs door de MBO Colleges. Daarnaast vergaart en deelt het expertise over de uitvoering van maatwerk voor volwassenen, flexibilisering van onderwijs, certificaattrajecten, vrijstellingen, praktische oplossingen en kwaliteitsborging. Het Leven Lang Ontwikkel Platform heeft de potentie om uit te groeien tot de voordeur waar het werkveld haar leven-lang-ontwikkelvraagstukken neerlegt. Daarna kunnen we deze samen met de MBO Colleges en het contractonderwijs oppakken en uitvoeren. Het Leven Lang Ontwikkel Platform zal met de gelden uit de kwaliteitsagenda ten eerste een onderzoek uitvoeren naar de behoeften van het werkveld. Ook doen we onderzoek naar de manier waarop de MBO Colleges zo goed mogelijk kunnen inspelen op deze vragen. Op basis van de resultaten zullen we de hierboven beschreven ambitie en prioriteiten herijken en een plan van aanpak opstellen en uitvoeren.

LEES MEER OVER

het digitaal platform Leven Lang Ontwikkelen: Lokaal.

Samenwerkingsplein Plint

Om vraaggericht onderwijs te kunnen ontwikkelen, is het belangrijk dat we direct contact hebben met bedrijven, instellingen en werknemers en werkzoekenden. Een fysieke plek kan daarbij helpen. Een knooppunt van relaties, zeg maar, of, zoals wij het noemen: de plint. In 2020 zijn we begonnen met het ontwikkelen van een dergelijke fysieke plek in de locatie Lammenschans in Leiden. Hier kunnen bedrijven, instellingen en mensen met een scholingsvraag met ons in gesprek gaan. We kunnen dan de scholingsvraag verhelderen en samen onderzoeken welke trajecten of modules daar op kunnen aansluiten.

Die fysieke plek biedt ook de mogelijkheid om er onderwijs te bieden. En we geven mensen de kans om in de experience ruimte een vak te ervaren. In Leiden ontwikkelen we de Plint onder andere in samenwerking met het UWV, CSS Breda en the House of Skills. Het is uiteindelijk de bedoeling dat mboRijnland in iedere vestiging een fysieke plek heeft voor het contractonderwijs/leven lang ontwikkelen, altijd in nauwe samenwerking met de partners in de verschillende regio's.

LEES MEER OVER

het Samenwerkingsplein De Plint in Leiden.



Werkwijze Plint	Samenwerking	Uitbreiding
Het samenwerkingsplein is gerealiseerd en functioneert goed.	Vier partners uit de regio zijn betrokken bij het samenwerkingsplein.	We breiden het samenwerkingsplein uit naar twee andere vestigingslocaties van mboRijnland.

Stand van Zaken per 31 december 2020	Verklaringen van eventuele afwijkingen
Realisatie samenwerkingsplein.	We hebben een Pop-up Lokaal opgeleverd. De geplande oplevering van het samenwerkingsplein is verschoven van 2020 naar juli 2021. Dit heeft te maken met de aanbestedingstermijn, de coronacrisis en de te strakke planning.
Samenwerking met vier partners.	Met het Leerwerkloket en het SBB hebben we de eerste formele samenwerkingen afgesloten. We zijn nog bezig met het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden met gemeenten, uitzendbureaus en andere partners.
Onderzoek naar opening twee andere vestigingen.	We zijn in gesprek met de gemeenten Alphen aan den Rijn, Gouda en Zoetermeer (naast Leiden onze andere centrumgemeenten) over het openen van een samenwerkingsplein en het realiseren van intakemogelijkheden. In het verbouwingsplan van onze vestiging in Gouda houden we rekening met de mogelijkheid om daar een tweede fysieke plek voor Lokaal te openen.



15. Contactgegevens

ALPHEN AAN DEN RIJN

Ambonstraat 1,
2405 EN Alphen a/d Rijn

Economie
Entreeopleidingen
Gezondheidszorg
Servicemedewerker
Sport & Bewegen
Orde & Veiligheid
Welzijn

GOUDA

Groen van Prinsterersingel 52
2805 TE Gouda

Bakkerij & Horeca
Economie
Entreeopleidingen
Gezondheidszorg
Servicemedewerker
Sport & Bewegen
Orde & Veiligheid
Techniek & ICT
Uiterlijke verzorging
Welzijn
Vavo

LEIDEN

Bètaplein 18
2321 KS Leiden

Bakkerij & Horeca
Economie
Entreeopleidingen
Servicemedewerker
Media & Vormgeving
Techniek & ICT
Welzijn

LEIDEN

Breestraat 46-48
2311 CS Leiden

Gezondheidszorg
Welzijn

LEIDEN

Gitstraat 2
2332 RB Leiden

Techniek (Bouw en Infra)

LEIDEN

Storm Buysingstraat 18c
2332 VW Leiden

Sport & Bewegen
Orde & Veiligheid
Toerisme & Recreatie
Uiterlijke Verzorging
Vavo

LEIDEN

Zernikedreef 11
(gebouw Hogeschool Leiden)
2333 CK Leiden

Middelbaar Laboratorium Onderwijs

LEIDSCHENDAM -VOORBURG

Fluitpolderplein 7
2262 ED Leidschendam-Voorburg

Economie
Gezondheidszorg
Servicemedewerker
Welzijn

WOERDEN

Polanerbaan 15
3447 GN Woerden

Economie
Entreeopleidingen
Gezondheidszorg
Servicemedewerker
Welzijn
Vavo

ZOETERMEER

Van Doornenplantsoen 11
2722 ZA Zoetermeer

Economie
Entreeopleidingen
Gezondheidszorg
Servicemedewerker
Sport & Bewegen
Orde & Veiligheid
ICT
Welzijn
Vavo

ZOETERMEER AYERS ROCK

Buytenparklaan 14
2717 AX Zoetermeer

Sport & Bewegen

BESTUUR EN DIENSTEN

Bètaplein 18
2321 KS Leiden

Stichting regionaal opleidingencentrum mboRijnland

Statutaire zetel: Leiden
KvK-nummer: 41159510
