



# ROC in transitie

JAARVERSLAG 2014

Stichting ROC West-Brabant





# ROC in transitie

Jaarverslag 2014  
Stichting ROC West-Brabant

Postbus 699  
4870 AR Etten-Leur  
T 076 504 8000  
E [info@rocwb.nl](mailto:info@rocwb.nl)  
[www.rocwb.nl](http://www.rocwb.nl)

Opgesteld door Raad van Bestuur, 26 mei 2015  
Vastgesteld door Raad van Toezicht, 26 mei 2015

# Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Afkortingenlijst</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Voorwoord</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Onze scholen</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Leeswijzer</b>  | <b>11</b> |
| <br>   |           |
| <b>1. Raad van Bestuur</b>                                       | <b>13</b> |
| <b>1.1 Ons motto verklaard: ROC in transitie</b>                 | <b>14</b> |
| <b>1.2 Missie en visie, voor en na 2014</b>                      | <b>14</b> |
| 1.2.1 Van verleden naar heden                                    | 14        |
| 1.2.2 Breuklijn  | 15        |
| 1.2.3 Vooruitblik naar 2020                                      | 16        |
| <b>1.3 Onderwijs in 2014</b>                                     | <b>16</b> |
| 1.3.1 Wat gebeurde er in ons VMBO?                               | 18        |
| 1.3.2 Wat gebeurde er in ons VO?                                 | 18        |
| 1.3.3 Wat gebeurde er in ons MBO?                                | 19        |
| 1.3.4 Wat gebeurde er in onze Educatie?                          | 19        |
| 1.3.5 Wat gebeurde er in onze maatwerktrajecten?                 | 19        |
| <b>1.4 Personele ontwikkelingen in 2014</b>                      | <b>20</b> |
| <b>1.5 Ontwikkelingen in bedrijfsvoering in 2014</b>             | <b>20</b> |
| <b>1.6 Dialoog en medezeggenschap in 2014</b>                    | <b>22</b> |
| <b>1.7 Externe ontwikkelingen in 2014</b>                        | <b>23</b> |
| <b>1.8 Zijn we in transitie?</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>1.9 Vooruitblik naar 2015 en verder</b>                       | <b>24</b> |
| <b>1.10 Raad van Bestuur</b>                                     | <b>24</b> |
| <br>   |           |
| <b>2. Raad van Toezicht</b>                                      | <b>27</b> |
| <b>2.1 Inleiding</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.2 Samenstelling Raad van Toezicht</b>                       | <b>28</b> |
| <b>2.3 Governance Code – wat doet een Raad van Toezicht?</b>     | <b>30</b> |
| <b>2.4 Overige activiteiten van de Raad van Toezicht in 2014</b> | <b>31</b> |
| <b>2.5 Zelfevaluatie</b>   | <b>32</b> |
| <b>2.6 Beoordeling Raad van Bestuur</b>                          | <b>32</b> |
| <b>2.7 Bezoldiging Raad van Toezicht</b>                         | <b>33</b> |
| <b>2.8 Vooruitblik</b>   | <b>33</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Organisatiestructuur</b>                      | <b>35</b> |
| 3.1 Organisatiestructuur                            | 36        |
| 3.2 Onderwijs                                       | 37        |
| 3.3 Ondersteuning                                   | 37        |
| 3.4 Deelnemingen                                    | 38        |
| 3.5 Stichtingen en coöperaties                      | 39        |
| 3.6 Samenwerkingsverbanden                          | 39        |
| <br>  |           |
| <b>4. Onderwijs</b>                                 | <b>41</b> |
| 4.1 Onderwijsprestaties                             | 42        |
| 4.1.1 VO/VMBO                                       | 42        |
| 4.1.2 MBO   | 43        |
| 4.1.3 Educatie                                      | 43        |
| 4.2 Leerlingen en studenten                         | 43        |
| 4.2.1 Aantallen studenten ROC-breed                 | 43        |
| 4.2.2 VO/VMBO                                       | 44        |
| 4.2.3 MBO   | 45        |
| 4.2.4 Educatie                                      | 45        |
| 4.3 Kwaliteitszorg                                  | 46        |
| 4.4 JOB-onderzoek                                   | 46        |
| 4.5 Onderwijsbeleid                                 | 47        |
| 4.6 Passend Onderwijs                               | 47        |
| 4.7 Voortijdig Schoolverlaten                       | 48        |
| 4.8 Onderwijsinnovatie                              | 49        |
| 4.9 Internationalisering                            | 49        |
| <br>  |           |
| <b>5. Personeel</b>                                 | <b>51</b> |
| 5.1 Personeelsbezetting                             | 52        |
| 5.2 Ziekteverzuim                                   | 53        |
| 5.3 Personeelstevredenheidsonderzoek                | 54        |
| 5.4 Professionalisering                             | 54        |
| 5.5 Vertrouwenspersoon                              | 55        |
| 5.6 Interne geschillencommissie                     | 55        |
| <br>  |           |
| <b>6. Bedrijfsvoering, huisvesting en financiën</b> | <b>57</b> |
| 6.1 Bedrijfsvoering                                 | 58        |
| 6.2 Huisvesting                                     | 58        |
| 6.3 Financiën                                       | 61        |
| 6.3.1 Financieel beleid                             | 61        |
| 6.3.2 Financieel resultaat                          | 62        |
| 6.3.3 Toestand op balansdatum                       | 63        |
| 6.3.4 Kengetallen                                   | 64        |
| 6.3.5 Treasury                                      | 64        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. Medezeggenschap en dialoog</b>  | <b>67</b>  |
| <b>7.1 Leerlingen/ Studentenraad</b>  | <b>68</b>  |
| <b>7.2 Ouderraad</b>  | <b>68</b>  |
| <b>7.3 Ondernemingsraad</b>   | <b>69</b>  |
| <br>  |            |
| <b>8. Continuïteitsparagraaf</b>  | <b>73</b>  |
| <b>8.1 Verwachte ontwikkelingen</b>   | <b>74</b>  |
| 8.1.1 Ontwikkelingen in financiële kengetallen  | 74         |
| 8.1.2 Ontwikkelingen in leerling- en studentaantallen   | 75         |
| 8.1.3 Ontwikkelingen in MBO diploma's   | 76         |
| 8.1.4 Ontwikkelingen in formatie  | 76         |
| 8.1.5 Ontwikkelingen in formatie naar functiecategorie  | 77         |
| 8.1.6 Ontwikkelingen in formatie en leerling- en studentaantallen   | 77         |
| 8.1.7 Ontwikkelingen in huisvesting   | 78         |
| 8.1.8 Meerjarenbegroting  | 79         |
| <b>8.2 Beleidsmatige ontwikkelingen richting 2019</b>   | <b>81</b>  |
| <b>8.3 Risicomanagement</b>   | <b>81</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Bijlagen</b>   | <b>85</b>  |
| Bijlage 1 Onderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs   | 86         |
| Bijlage 2 Verantwoording geoordeelde gelden voor taal en rekenen, Schoolmaatschappelijk Werk en Voortijdig Schoolverlaten | 88         |
| Bijlage 3 Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Financiële bouwsteen  | 94         |
| Bijlage 4 Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Bouwsteen studiesucces  | 95         |
| Bijlage 5 JOB-monitor 2014  | 96         |
| Bijlage 6 Studiekeuzegids MBO-overzichtsresultaten  | 97         |
| Bijlage 7 Resultaten Personeelsonderzoek 2014   | 98         |
| Bijlage 8 Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Bouwsteen medewerkerstevredenheid                                       | 99         |
| Bijlage 9 Helderheid  | 100        |
| <br>  |            |
| <b>Financieel Jaarverslag</b>   | <b>105</b> |
| Jaarrekening  | 106        |
| Overige gegevens  | 148        |
| Bijlagen bij de jaarrekening  | 154        |

# Afkortingenlijst

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>AKA</b>       | Arbeidsmarkt Kwalificerend Assistent     |
| <b>AM&amp;TS</b> | Aircraft Maintenance & Training School   |
| <b>ATG</b>       | Aviation Training Group                  |
| <b>BBL</b>       | Beroepsbegeleidende leerweg              |
| <b>BOL</b>       | Beroepsopleidende leerweg                |
| <b>BPV</b>       | Beroepspraktijkvorming                   |
| <b>BVE</b>       | Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie  |
| <b>ECBO</b>      | Expertisecentrum Beroepsonderwijs        |
| <b>FoV</b>       | Focus op Vakmanschap                     |
| <b>INK</b>       | Instituut voor Nederlandse Kwaliteit     |
| <b>MARAP</b>     | Managementrapportage                     |
| <b>MBO</b>       | Middelbaar beroepsonderwijs              |
| <b>OR</b>        | Ondernemingsraad                         |
| <b>OVO</b>       | Openbaar Voortgezet Onderwijs            |
| <b>PDCA</b>      | Plan-do-check-act                        |
| <b>ROC</b>       | Regionaal Opleidingscentrum              |
| <b>RPA</b>       | Regionaal Platform Arbeidsmarkt          |
| <b>RPO</b>       | Regionaal Plan Onderwijsvoorziening      |
| <b>RSA</b>       | ROC Service en Advies                    |
| <b>RSV</b>       | Regionaal Samenwerkingsverband           |
| <b>RT</b>        | Remedial Teaching                        |
| <b>RWTC</b>      | Rotary Wing Training Center              |
| <b>VMBO</b>      | Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs |
| <b>VMBO-B</b>    | Basisberoepsgerichte leerweg             |
| <b>VMBO-GL</b>   | Gemengde leerweg                         |
| <b>VMBO-K</b>    | Kaderberoepsgerichte leerweg             |
| <b>VMBO-T</b>    | Theoretische leerweg                     |
| <b>VO</b>        | Voortgezet onderwijs                     |
| <b>VSV</b>       | Voortijdig                               |
| <b>VWO</b>       | Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs  |
| <b>WCAA</b>      | World Class Aviation Academy             |
| <b>WEB</b>       | Wet Educatie en Beroepsonderwijs         |
| <b>ZAT</b>       | Zorg Adviesteam                          |
| <b>ZEK</b>       | Zelfevaluatiekader                       |





# Voorwoord

Beste lezer,

Graag bieden wij u het Jaarverslag van ROC West-Brabant over het jaar 2014 aan. Met dit Geïntegreerd Jaardocument verantwoordt de Stichting ROC West-Brabant zich mede namens alle aangesloten scholen en colleges over het gevoerde beleid, de bereikte resultaten en de besteding van de aan ons toevertrouwde middelen in 2014.

Wij hebben deze keer gestreefd naar een beknopt Jaarverslag. Daarmee willen we u als lezer tegemoetkomen zonder afbreuk te doen aan zaken waarover we verplicht zijn ons te verantwoorden. We willen u graag kennis laten maken met, informeren over en betrekken bij ons ROC. We doen dat graag vanuit de kracht van het geheel. ROC West-Brabant omvat naast een achttal MBO colleges ook een aantal VO/VMBO scholen die allemaal op hun eigen manier belangrijk zijn voor ons verzorgingsgebied, maar vooral als geheel in staat zijn om in deze regio een rol van betekenis te kunnen spelen. In dit Jaarverslag vindt u, op geaggregeerd niveau, de belangrijkste activiteiten die we daartoe hebben verricht.

Het thema van dit Jaarverslag is 'ROC in transitie'. ROC West-Brabant heeft enkele lastige jaren achter de rug op het gebied van onderwijskwaliteit en financiën. We hebben ROC-breed in gezamenlijkheid en op degelijke wijze nieuwe systemen en werkwijzen ingevoerd en structuren aangepast. Het mooie daarbij is dat onze leerlingen en studenten er weinig van merken maar wel van zullen gaan profiteren. Meer dan ooit steken we onze energie (en onze middelen) in goed onderwijs, in borging van onderwijskwaliteit en in onderwijsvernieuwing.

Indien aan de orde dan horen we graag uw opmerkingen of suggesties over dit Jaarverslag. We nodigen u van harte uit mee te kijken met onze terug- en vooruitblik.

Mr. A. Heikens, Voorzitter Raad van Toezicht  
Drs. A. Kastelein MBA, Voorzitter Raad van Bestuur

Mei 2015

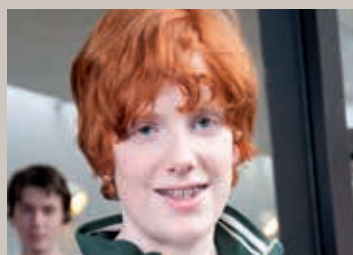
# Onze scholen

VO



**Graaf Engelbrecht**  
Breda

**MAVO HAVO VWO**  
764 leerlingen\*



**Stedelijk Gymnasium**  
Breda

**VWO**  
894 leerlingen\*

VMBO



**De Rotonde**  
Breda

**VMBO K-B-G/T**  
390 leerlingen\*



**Effent**  
Oosterhout

**VMBO G/T**  
805 leerlingen\*



**Pomona**  
Bergen op Zoom

**VMBO K-B**  
131 leerlingen\*



**Praktijkschool Breda**  
Breda

315 leerlingen\*



**Prinsentuin Andel**  
Andel

**VMBO K-B-G/T**  
773 leerlingen\*



**Prinsentuin Oudenbosch**  
Oudenbosch

**VMBO K-B-G/T**  
425 leerlingen\*



**Prinsentuin van Cooth**  
Breda

**VMBO K-B-G/T**  
869 leerlingen\*



**Scala**  
Teteringen

**VMBO K-B-G/T**  
888 leerlingen\*



**Steenspil**  
Halsteren

**VMBO K-B-G/T**  
715 leerlingen\*

MBO



**Cingel College**  
Breda

**Sector Economie**  
797 studenten\*



**Florijn College**  
Breda

**Sector Economie**  
1644 studenten\*



**Kellebeek College**  
Roosendaal

**Sector**  
**Zorg en Welzijn**  
2703 studenten\*



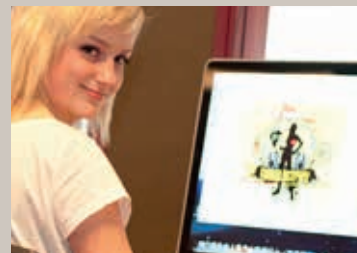
**Markiezaat College**  
Bergen op Zoom

**Sector Techniek**  
2218 studenten\*



**Prinsentuin College**  
Breda

**Sector Groen**  
1147 studenten\*



**Radius College**  
Breda

**Sector Techniek**  
2719 studenten\*



**Vitalis College**  
Breda

**Sector**  
**Zorg en Welzijn**  
2946 studenten\*



**Zoomvliet College**  
Roosendaal

**Sector Economie**  
2069 studenten\*

\*De aantallen leerlingen en studenten komen voort uit het overzicht in paragraaf 4.2.1, teldatum 1-10-2014



CAS SPARKS ACADEMY  
M. Koolen

# Leeswijzer

Dit document is geschreven om verticale en horizontale verantwoording af te leggen aan iedereen die interesse heeft in onze organisatie. De website rocwb.nl zal in het kader van de horizontale verantwoording nog nadrukkelijker een rol spelen.

Het voorliggende 'Jaarverslag 2014 ROC in transitie' is het Geïntegreerd Jaardocument van de Stichting ROC West-Brabant. We hebben dit jaar gekozen voor een zo compact mogelijke verslaglegging op geaggregeerd niveau. In tegenstelling tot vorige jaren bevat dit document dan ook geen cd-rom met daarop de Jaarverslagen van al onze scholen en colleges, ondersteunende diensten, deelnemingen en andere bijlagen.

In hoofdstuk 1 is het verslag van de Raad van Bestuur opgenomen. Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen alle belangrijke ontwikkelingen, activiteiten, resultaten en voornemens op het gebied van ons primair proces en onze bedrijfsvoering.

In hoofdstuk 2 komen namens de Raad van Toezicht de belangrijkste onderwerpen aan de orde.

De volgende hoofdstukken vormen een aanvulling op datgene wat in 'Hoofdstuk 1 Raad van Bestuur' is gemeld. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de structuur van ROC West-Brabant.

Het onderwijs komt in hoofdstuk 4 aan de orde voor wat betreft onderwijsprestaties, 'facts & figures', kwaliteitszorg en onze inspanningen op het terrein van onder andere Passend Onderwijs en Voortijdig Schoolverlaten.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan het onderwerp personeel met onder meer 'facts & figures' en een toelichting op de

belangrijkste ontwikkelingen in ons human resourcebeleid.

Hoofdstuk 6 gaat in op onze bedrijfsvoering, onze huisvesting en onze financiën.

Hoofdstuk 7 geeft een toelichting op de wijze waarop medezeggenschap in onze organisatie plaats vindt.

Hoofdstuk 8 beslaat een redelijk nieuw thema namelijk de zogenoemde continuïteitsparagraaf. Deze is opgesteld op aangeven van het Ministerie van OCW en schetst de ontwikkelingen en mogelijke risico's die wij voor de periode tot 2020 denken te kunnen voorzien.

Daarna volgt de Jaarrekening 2014, inclusief de goedkeurende accountantsverklaring.

In de diverse hoofdstukken wordt verwezen naar enkele bijlagen, die u aantreft aan het eind van dit document.

*Leestip: Wilt u snel kennismaken met ROC West-Brabant en de onderwerpen die voor ons ROC in 2014 erg belangrijk waren dan vindt u in hoofdstuk 1 zeer waarschijnlijk alle benodigde informatie.*





## **Hoofdstuk 1**

# Raad van Bestuur

In dit hoofdstuk legt de Raad van Bestuur namens alle scholen en colleges op hoofdlijnen verantwoording af over het gevoerde beleid.

Zijn de voorgenomen doelen op het gebied van het primaire proces gerealiseerd? Deden we dat op doelmatige wijze? Met welke ontwikkelingen kreeg het ROC te maken en welke ontwikkelingen liggen in het verschiet? Het motto 'ROC in transitie' wordt in dit hoofdstuk verklaard.

# Hoofdstuk 1 | Raad van Bestuur

## 1.1 Ons motto verklaard: ROC in transitie

In dit hoofdstuk schetst de Raad van Bestuur het verslagjaar aan de hand van de meest belangrijke en opvallende ontwikkelingen. Wat waren de belangrijkste doelen en uitdagingen aan het begin van 2014, wat was daarvan aan het eind van het jaar gerealiseerd?

Als onderwijsinstelling spreken we bij voorkeur over onze leerlingen en studenten, over het onderwijs dat zij volgen op onze scholen en wat hen dat oplevert in hun loopbaan. In een Jaarverslag gaat het echter ook over de zakelijke verantwoording en daarmee beginnen we ons verslag. Voor 2014 maakten we de inschatting dat met de juiste aanpak een positief financieel resultaat tot de mogelijkheden moest behoren. Die inschatting bleek juist. We sluiten 2014 af met een positief resultaat van ruim 3 miljoen euro. Dat verheugt ons zeer omdat de twee voorafgaande jaren geen zwarte cijfers kenden. In dit Jaarverslag melden we de getroffen maatregelen.

In het verslag over 2013 was ons motto 'aanpakken en doorpakken'. We pleegden diverse ingrepen, veelal met een langere looptijd, om het hoofd te bieden aan problemen die in de periode daarvoor waren ontstaan: ontwikkelingen zoals een verslechterend economisch tij en keuzes van destijds die minder gunstig uitpakt dan verwacht. Ook in 2014 hebben we doorgepakt. Veel veranderingen en verbeteringen reiken verder dan het hier en nu en we veranderen meer dan we misschien zelf in de gaten hebben.

Ons motto voor het Jaarverslag 2014 is daarom **ROC in transitie**.

## 1.2 Missie en visie, voor en na 2014

De beleidsdoelen voor de periode 2005-2010-2015 zijn destijds beschreven in de documenten 'Onderwijs met Passie 1' en 'Onderwijs met Passie 2'. Deze documenten helpen ons nog steeds bij het aanbrengen van focus. In 2014 is vervroegd begonnen met de strategie voor de periode 2015-2020.

### 1.2.1 Van verleden naar heden

ROC West-Brabant ontstond in 2005 na een fusie tussen twee rechtsvoorgangers. We kozen voor een organisatie-inrichting rondom sterke en geprofileerde scholen voor zowel voortgezet onderwijs (VO)/voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (VMBO) als middelbaar beroepsonderwijs (MBO) in een gebied dat zich uitstrekt van Tholen tot Andel. In media en politiek horen we met regelmaat de discussie over 'te grote ROC's'. Wij zijn er echter van overtuigd dat de keuze voor ons organisatiemodel staat als een huis en zien inmiddels dat ook andere schoolorganisaties voor een dergelijk model kiezen:

- Het biedt leerlingen en studenten een school waar ze zich thuis kunnen voelen.
- Het maakt ons beter herkenbaar voor beroepenveld en branches en maakt samenwerking beter mogelijk.
- Het biedt scholen en colleges een paraplu waaronder zij in redelijke zelfstandigheid kunnen opereren, waarbij het grotere geheel brede ontwikkelingen mogelijk maakt en risico's mede kan opvangen.

De afgelopen jaren handhaafden we deze besturingsfilosofie, met als extra accent het aanhalen van de banden tussen de scholen onder het motto 'van ik naar wij'. Convergeren als middel om de belangrijkste taken nog beter te kunnen uitvoeren, met deze focuspunten:

- basiskwaliteit op orde
- vergroten van de professionaliteit van alle medewerkers
- doorlopende leerlijnen (VMBO-MBO).

Enkele voorbeelden van de kracht van het geheel ten gunste van deze focuspunten uit de achter ons liggende periode:

- In het VMBO leidde een gezamenlijke aanpak ertoe dat ongunstige inspectiebeoordelingen over de gehele linie ten positieve keerden.
- In 2012 richtten we de ROC Academie op die een steeds belangrijkere rol speelt als uitvoeringsorganisatie van de professionalisering van medewerkers binnen ROC West-Brabant.
- Op tal van plaatsen introduceerden we nieuwe leerlijnen om de aansluiting in de kolom van het beroepsonderwijs te verbeteren.



### 1.2.2 Breuklijn

Veel plannen werden uitgevoerd, maar er waren ook tegenvallers en problemen:

- In 2012 werden we geconfronteerd met een exploitatieverlies, vooral als gevolg van het ontstaan van een te grote structurele formatie in relatie tot de beschikbare (incidentele) middelen. Dit vormde de hoofdoorzaak van een negatieve exploitatie in 2012-2013, overigens in 2013 opgelost.
- De beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs over de Staat van de instelling eind 2012 was, zoals we hadden verwacht, ongunstig. Wij voldeden niet aan het Toezichtkader BVE dat begin 2012 was ingevoerd, de borging van onze onderwijskwaliteit was onvoldoende op orde. We kregen de gelegenheid om de kwaliteitsborging te verbeteren. Eind 2013 leverden we een 'kwaliteitszorgsysteem primair proces' op, uniform voor het gehele ROC. De implementatie startte in 2014.
- De Onderwijsinspectie constateerde eind 2012 dat er risico's waren bij de kwaliteit van de examens en de tevredenheid van studenten. We troffen een reeks van maatregelen, zoals het opstellen van een scholingsplan voor examenfunctionarissen en het aanpassen van onze interne auditsystematiek.
- Als instelling voor beroepsonderwijs verzorgen we, naast het initiële onderwijs, ook maatwerktrajecten (opleidingstrajecten voor bedrijven). Deze zijn de afgelopen jaren steeds kritischer gevolgd door de Inspectie volgens een steeds strakker kader. Enkele van deze trajecten, zowel bij onze contractpoot als bij onze scholen, kregen slechte beoordelingen. Deze kwesties vroegen veel inspanning van onze organisatie. Ondanks de grote toewijding om ook hier kwaliteit te leveren bleek ook nog in 2014 onze kwetsbaarheid bij deze trajecten.

In al deze ontwikkelingen is een rode draad te zien die we mogen opvatten als een breuklijn met voorgaande jaren. Zonder aandacht te verliezen voor onze strategie werden in de jaren 2012-2013 twee uitgangspunten prominenter:

- **Het versimpelen van onze organisatie zodat de focus maximaal bij het onderwijs ligt, bijvoorbeeld:**
  - in 2013 sloten we onze nevenvestiging in Oosterhout waar Radius College en Florijn College enkele opleidingen verzorgden
  - we handelden terughoudender bij (kostbare) initiatieven die ver van onze primaire onderwijsopdracht liggen
  - we ontwikkelden een kwaliteitszorgsysteem en verbeterden onze auditsystematiek
  - na jaren van voorbereiding zetten we eind 2013 de

laatste stappen voor de start van een ROC-brede ondersteuningsorganisatie op financieel gebied, HRM, business control, personeelsadministratie en deelnemersadministratie

- in 2013 bereidden we de samenvoeging voor van drie VMBO scholen in het westelijk deel van ons verzorgingsgebied tot één school
- het aandelenpakket dat ROC West-Brabant bezat in het Rotary Wing Training Center (RWTC), dat zich richt op trainingen voor helikopteronderhoud, droegen we eind 2013 over aan de medeaandeelhouder.
- **Het doorvoeren van aanpassingen in onze bedrijfsvoering met betere 'checks & balances':**
  - we verbeterden en standaardiseerden onze systematiek van managementrapportages
  - de planning- en controlcyclus werd versterkt met betere en gestandaardiseerde informatiestromen en reviewgesprekken
  - de hiervoor genoemde inrichting van een ROC-brede ondersteuningsorganisatie werd voorbereid door het standaardiseren en automatiseren van processen
  - we versterkten ons risicomangement ten aanzien van alle grotere projecten
  - we brachten temporisering aan in de uitvoering van ons strategisch huisvestingsprogramma
  - we hebben ons directiereglement gereviseerd en aangepast
  - er werd ingezet op het bevorderen van een cultuur van 'afpraak is afspraak' aan de 'zachte' kant van organisatieontwikkeling.

### Betekenis voor 2014

De breuklijn was terug te zien in onze jaarplannen en ROC-brede prioriteiten voor 2014. Dat waren, samengevat, de volgende zaken:

- Het verbeteren van de onderwijskwaliteit en kwaliteitsborging met ROC-brede en college-specifieke doelstellingen voor flexibilisering en de wijze van leren en doceren (paragraaf 1.3).
- Het voorbereiden van onderwijskundige veranderingen in het kader van Focus op Vakmanschap (zoals intensivering en verkorting in het MBO), de vernieuwde bovenbouw in het VMBO en de afspraken uit het Bestuursakkoord (paragraaf 1.3).
- De verbeterde aansluiting VMBO-MBO-HBO (paragraaf 1.3).
- De verdere implementatie van de nieuwe ROC-brede ondersteuningsorganisatie in 'Bedrijfsvoering' en 'ROC Diensten' met daarbij geïntensiveerde aandacht voor

human resourcebeleid en professionalisering van werknemers (paragraaf 1.4 en 1.5).

We werken dit verder uit in paragraaf 1.3. Maar eerst nemen we u nog mee in onze meerjarenagenda: wat is de grote lijn?

### 1.2.3 Vooruitblik naar 2020

De beschreven breuklijn bracht het besef dat we eerder dan verwacht onze strategie en plannen voor de langere termijn moesten bijstellen. We besloten om in 2014 onze plannen voor de periode 2015-2020 te ontwikkelen. We hebben een brede dialoog gevoerd met belanghebbenden binnen en buiten het ROC, zoals:

- vertegenwoordigers van scholen uit de regio vanuit basisonderwijs, VO en HBO
- vertegenwoordigers van brancheorganisaties, werkveld en samenwerkingsverbanden
- vertegenwoordigers van lokale overheden, waaronder een aantal wethouders onderwijs
- de Raad van Toezicht
- vertegenwoordigers van medewerkers, leerlingen en studenten (Ondernemingsraad, Leerlingen/Studentenraad, Ouderraad en het digitale medewerkerspanel van zo'n 300 collega's)
- directies en management.

Het resultaat van al deze inspiratie- en inventarisatiesessies leidde eind 2014 tot een richtingennotitie 2020. Deze notitie geeft aan welke resultaten we met de benoemde speerpunten in 2020 willen bereiken. Samengevat:

*Onze speerpunten voor 2020:*

1. *De loopbaan stellen we centraal in het leren en ontwikkelen van de leerling en student.*
2. *Het ROC investeert in human resourcebeleid, gekoppeld aan onderwijsdoelen op centraal en decentraal niveau.*
3. *We versterken de verbinding met onze omgeving.*

*We willen vooral een beweging realiseren, een sprong voorwaarts. Er zijn in 2020 en op weg daar naar toe forse en aantoonbare stappen gezet op het vlak van: leren, ontwikkelen en samenwerken.*

- **Leren.** *In de organisatie en inhoud van het onderwijs staan de loopbaan en het leren van de student centraal. Leerlingen ervaren een onderwijslogistiek die loopbaanleren faciliteert, mede mogelijk gemaakt door flexibilisering en standaardisatie.*
- **Ontwikkelen.** *Medewerkers zijn toekomstgerichte*

*professionals die, vanuit (mede)eigenaarschap binnen hun teams, actief bijdragen aan de ambities van onze lerende organisatie. Ons human resourcebeleid voorziet in een praktijk en instrumentarium dat op orde is.*

- **Samenwerken.** *ROC West-Brabant heeft een actieve rol en passende positie in netwerken met onze werkvelden en het onderwijs in de regio, dat effectieve resultaten boekt op het vlak van optimalisering van de regiobrede onderwijskwaliteit.*

De richtingennotitie werken we in het voorjaar van 2015 uit tot een concreet meerjarenplan 2020. Dat bevat de doelen voor korte en langere termijn, voorzien van prestatie-indicatoren. Het meerjarenplan zal ertoe bijdragen dat strategische doelen onderdeel worden van de 'plan-do-check-act'-cyclus (PDCA-cyclus) om de beoogde realisatie te borgen.

## 1.3 Onderwijs in 2014

**In 2014 staken we vooral veel energie in de implementatie van een nieuw kwaliteitszorgsysteem. Naast kwaliteitsborging vroeg ook de gerealiseerde kwaliteit nadrukkelijk aandacht.**

### Kwaliteitsborging en onderwijskwaliteit

We namen een nieuw ontwikkeld 'kwaliteitszorgsysteem primair proces' in gebruik. Dit systeem is voor een audit voorgelegd aan het landelijk Kwaliteitsnetwerk MBO waarbij ons ROC is aangesloten en werd daarbij voorzien van een aantal adviezen. De eerste implementatiestappen van het systeem werden gezet:

- Er werden scholingsdagen georganiseerd voor al onze kwaliteitscoördinatoren en (lijn)managers, zodat ze ingevoerd raakten in het systeem.
- In de periode april-december zijn nulmetingen verricht bij al onze scholen. Op basis daarvan werden (en worden) voor de verschillende MBO colleges, de VMBO Entiteit en voor het ROC als geheel implementatieplannen gemaakt, waarvan de invoering per direct startte. Dat vraagt om gedegenheid en urgentie. De nulmetingen hebben duidelijk gemaakt dat de startposities per school erg verschillend zijn, wat zal doorwerken in de tijd die men nodig heeft om de verbeteringen uit de implementatieplannen door te voeren. De teams krijgen die tijd maar met een heldere opdracht: we kiezen een gedegen kwaliteitsborging boven fouten als gevolg van teveel snelheid. De 'plan-do-check-act'-cyclus (PDCA-cyclus)

moet daarbij minimaal een keer helemaal zijn doorlopen. We zien in het MBO uitgebreide verbeterplannen, waarvan de realisatie zeker tot in 2016 zal doorlopen. In het VMBO is sprake van een andere startpositie: door eerdere kwaliteitsslagen werkte men al met een VMBO-brede kwaliteitszorgsystematiek.

- Er is een start gemaakt met het aanbieden van een managementrapportage per kwartaal aan de Raad van Bestuur over de voortgang - per school - van de implementatie van het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteit van het onderwijs. Deze informatie vormt inmiddels onderdeel van de reviewgesprekken met directeuren.

Kwaliteit kreeg in alle lagen van ons ROC aandacht, het bewustzijn ervan is vergroot. We merkten dat interne audits, begeleid door een externe 'lead auditor', door teams gewaardeerd werden. Ze boden duidelijkheid over wat een team dient te ondernemen om de kwaliteit op orde te houden of te brengen.

De nulmetingen met het nieuwe kwaliteitszorgsysteem maakten verbeterpunten en risicofactoren helder: we moeten werken aan het kennisniveau rondom wettelijke vereisten, aan planmatiger verbeterplannen en aan meer urgentie. Onze analyse is dat hier een cultuuraspect meespeelt, dat we op een aantal plaatsen in ons ROC kritischer moeten zijn op ons eigen handelen.

Hoe verder ons kwaliteitszorgsysteem geïmplementeerd is, des te beter wij grip zullen hebben op onze onderwijskwaliteit. Zover is het echter nog niet. We werden onaangenaam verrast bij enkele inspectieaudits.

Een afsluitend gesprek met de Onderwijsinspectie in december naar aanleiding van (her)onderzoeken naar enkele van onze maatwerktrajecten (zie ook paragraaf 1.2.1), maakte dat nog eens duidelijk. Gelukkig werden ook enkele opleidingen die eerder een onvoldoende beoordeling ontvingen als voldoende beoordeeld, dankzij de extra inspanningen onder strakke regie. Bijlage 1 bevat een overzicht van de diverse onderzoeken die de Inspectie heeft verricht en de resultaten daarvan.

We zijn er van overtuigd dat we gediplomeerden afleveren die gedurende hun opleiding het gewenste niveau hebben bereikt en hun diploma waard zijn. Het staat buiten kijf dat we voldoen aan de wettelijke vereisten. Daarnaast: onze leerlingen, studenten en het afnemend onderwijs mogen er met zekerheid op rekenen dat we voldoen aan alle redelijke verwachtingen. We zullen echter nog meer inspanningen moeten plegen op onze kwaliteitsborging. De professionele

implementatie van ons kwaliteitszorgsysteem zullen we daarvoor benutten.

### Onderwijskundige veranderingen en vernieuwingen

We kunnen zeggen dat men in de teams en ROC-breed aanpakt op het gebied van onderwijsveranderingen:

- het VMBO bereidt de vernieuwde bovenbouw voor
- zowel in het VMBO als in het MBO is veel aandacht voor loopbaanleren
- in het MBO zijn de voorbereidingen op Focus op Vakmanschap (intensiveren en verkorten) voortvarend opgepakt
- de entreeopleidingen in het MBO worden voorbereid
- de nieuwe kwalificatiedossiers in het MBO worden voorbereid
- de invoering van taal en rekenen verloopt conform planning
- in het najaar zijn de voorbereidingen verricht om – in het kader van Voortijdig Schoolverlaten – te kunnen starten met de toeleiding naar een opleiding voor 'thuiszitters' zonder startkwalificatie van 18 jaar en ouder
- De colleges maakten onderling afspraken onder meer op het gebied van intensiveren, begeleidde onderwijstijd, entreeopleidingen en portfoliobeleid.

Er is groot bewustzijn over de vereiste veranderingen en vernieuwingen. ROC-breed is toegewerkt naar een nadere definiëring van de essentiële thema's rondom onderwijskwaliteit, namelijk: loopbaanleren, flexibilisering en professionalisering.

### Verbeterde aansluiting VMBO-MBO-HBO

ROC-breed hebben we getracht meer inhoud te geven aan een verbeterde aansluiting VMBO-MBO-HBO, een voorheen tamelijk abstracte dialoog. We hebben onze jaarlijkse managementconferentie (de WIJ-dagen) en de landelijk afgesproken vernieuwingen aangegrepen om meer beweging te krijgen in de plannen voor de beroepskolom. De kennis in de organisatie hierover is vergroot, met meer en beter overleg werken we nu aan bijvoorbeeld de nieuwe inrichting van de bovenbouw in het VMBO en aan portfolio-keuzes die nodig zijn voor deze regio. Een van onze kernwaarden is het centraal stellen van de leerling/student. Bij de beroepskolom-inrichting zoeken we dus niet bij voorbaat naar structuuringrepen maar naar wat goed is voor de leerling of de student. In onze keuzes gaat het om het centraal stellen van het leren en de leerloopbaan. Dat betekent ook dat we stevig inzetten op

tegenaan van schooluitval, dat we mensen helpen een zo goed mogelijke opleidingskeuze te maken, dat we flexibiliseren en dat MBO colleges meer onderlinge afspraken zullen moeten maken over bijvoorbeeld tussentijdse opvang van overstappers.

De opbrengst van de dialoog is dat ideeën voor een verbeterde aansluiting vooral ontstaan vanuit de vraag: wat is goed voor de leerling of student? Dat vormt een belangrijk uitgangspunt voor keuzes die we op dat vlak steeds moeten maken.

Het project 'Keuzeprocessen' dat we vier jaar geleden in gang zetten, heeft een prominente bijdrage geleverd aan de uitvoering in de bovenbouw VMBO van Loopbaanoriëntatie en Beroepenkeuze (LOB). Betrokkenen ervaren de afstemming daarover tussen het regionale VMBO en ons MBO, mede door het project, als positief.

### 1.3.1 Wat gebeurde er in ons VMBO?

In augustus openden we onze nieuwe VMBO school in het westelijke deel van ons verzorgingsgebied, namelijk Steenspil in Halsteren. Prinsentuin Halsteren, Westerpoot (Tholen) en 't Bergse VMBO (Bergen op Zoom) werden in die nieuwe school samengebracht. De zorglocatie van 't Bergse VMBO (Bergen op Zoom) was vanaf dat moment een nevenlocatie van Steenspil met een eigen naam: Pomona.

Deze interventie is een rechtstreeks gevolg van het Masterplan VMBO dat wij opstelden met de andere schoolbesturen in dat deel van West-Brabant en met de betreffende gemeenten. Hoe pijnlijk het ook is om twee locaties te sluiten, het resultaat is nu een kansrijke school met breed VMBO in een perspectiefrijke omgeving, ook voor onze medewerkers. Het schoolgebouw waarin Westerpoot was gehuisvest in Tholen is vlak voor de jaarwisseling verkocht aan de gemeente Tholen.

In augustus startte de Praktijkschool Breda in een nieuw pand aan de Frankenthalerstraat. Dit markeert het einde van een lange periode van ontoereikende huisvesting. Het geeft ons voldoening juist deze groep leerlingen een moderne en uitdagende leeromgeving te kunnen bieden.

Met gebruikmaking van middelen uit het Bestuursakkoord VO professionaliseerden schoolleiding en middenkader zich in een intensief management development programma van onze ROC Academie.

De kwaliteit van ons VMBO is al weer enkele jaren goed

op orde. Veel aandacht gaat uit naar kwaliteitsborging maar ook naar het investeren in de professionaliteit van de medewerkers. Alle VMBO scholen sloten 2014 af met een basisarrangement. In bijlage 1 vindt u een overzicht van de kwaliteitsonderzoeken per school.

### 1.3.2 Wat gebeurde er in ons VO?

Binnen de organisatie van ROC West-Brabant zijn twee VO scholen opgenomen, namelijk het Stedelijk Gymnasium en Graaf Engelbrecht (MAVO, HAVO en VWO), beide gevestigd in Breda. Krachtens afspraken binnen onze stichting hebben beide scholen een grote mate van autonomie.

Graaf Engelbrecht ontving eind 2014 het basisarrangement van de Inspectie voor HAVO en VWO. Helaas stond MAVO nog onder druk en kreeg (begin 2015) een aangepast arrangement zwak toegekend; najaar 2015 volgt een tussentijds onderzoek naar de kwaliteitsverbetering. In 2014 namen de aanmeldingen weer toe. Graaf Engelbrecht hoopt deze lijn in 2015 voort te zetten. Het versterkte sportprofiel in het project 'Highschool' - een project waarbij leerlingen in hun favoriete sport tijdens schooltijd extra training krijgen onder professionele begeleiding - moet hieraan bijdragen.

Het Stedelijk Gymnasium had in 2014 uitstekende eind-examenresultaten met 98% geslaagden. In 2014 is onder meer gewerkt aan onderwijsinhoudelijke speerpunten: maatwerk voor leerlingen, het verbeteren van de toetsing en evaluatie van het beleid van de school (onder andere met behulp van ICT). In het kader van maatwerkbevordering startten deze twee pilotprojecten:

- De F-kaart, bedoeld om - in eerste instantie - bovenbouw leerlingen die extra werk aan kunnen te blijven motiveren. Met de facultatieve kaart mogen leerlingen maximaal 6 lessen per week missen en de vrijkomende tijd invullen met zelfgekozen (en goedgekeurde) leeractiviteiten.
- In het Honoursprogramma van de Stichting Het Zelfstandig Gymnasium voeren op motivatie geselecteerde bovenbouw leerlingen een 'super-profielwerkstuk' uit, waarvoor zij met experts buiten school praten, masterclasses of colleges op een universiteit volgen. Speciaal getrainde docenten coachen hen. Ze worden uitgedaagd om op acht competenties gemiddeld een 4 te halen op een rubric-schaal van 5.

Het Stedelijk Gymnasium is er in 2014 in geslaagd om de tussentijdse uitstroom te beperken tot 2,4% en de instroom te vergroten.

### 1.3.3 Wat gebeurde er in ons MBO?

In de loop van het jaar is een reeks van besluiten genomen over de toekomst en inrichting van onze opleidingen voor vliegtuigonderhoud. Al langere tijd werden deze geplaagd door zwaar negatieve exploitatieresultaten. Wij hebben de organisatie versoberd en eenvoudiger ingericht. Met voorzichtige aannames rekenend zou dit moeten leiden tot een haalbaar en kansrijk functioneren.

Kellebeek College nam met ingang van augustus een nieuwe onderwijslocatie in Roosendaal in gebruik. Een bijzondere locatie vanwege het feit dat deze in nauwe samenwerking is gerealiseerd met de gemeente Roosendaal en regionale instellingen. Het gebouw huisvest namelijk ook maatschappelijke, dienstverlenende en zorgverlenende instellingen, dienstbaar aan de gemeenschap en samenwerkend met de opleidingen van het college. Onderwijs en praktijk komen hier in optima forma bijeen in een multifunctioneel en duurzaam gebouw.

In augustus startte Kellebeek College, vooruitlopend op de overige colleges, als eerste met entreeopleidingen

De samenwerking tussen Cingel College in Breda en de Cas Spijkers Academie heeft onderscheidend gewerkt en trok daarmee studenten aan. Het heeft ons aan het denken gezet om mogelijk meer 'niche-opleidingen' aan te gaan bieden.

De jarenlange samenwerking tussen Radius College en enkele opleidingspartners kwam in Breda in fysieke zin samen in de 'Bouwschool' in Breda, die in 2015 in gebruik wordt genomen.

In het MBO ging veel aandacht naar kwaliteitsvraagstukken, als eerder vermeld in deze paragraaf. Bijlage 1 bevat een overzicht van de diverse onderzoeken die de Inspectie verrichtte in het MBO en de resultaten daarvan. Noemenswaardig is het onderzoek naar kwaliteitsverbeteringen waarbij bij een opleiding slechte examenkwaliteit werd geconstateerd evenals het niet naleven van de wettelijke vereisten op het gebied van examinering en diplomering. Medio juni 2015 volgt de inspectiebeoordeling.

De conclusie van het Onderzoek naar Kwaliteitsverbeteringen, volgend op het eerdere onderzoek naar de Staat van de Instelling, was dat de kwaliteitsborging op instellingsniveau nog niet voldoende is.

De Inspectie signaleert echter ook een goede ontwikkeling

van de systematische implementatie van het ROC-brede kwaliteitszorgsysteem.

### 1.3.4 Wat gebeurde er in onze Educatie?

Kellebeek College verzorgt de Educatie op diverse locaties in de regio. In 2014 werd voldaan aan alle prestatieafspraken die met de gemeenten waren gemaakt. Met de samenwerkende gemeenten in onze regio is een meerjarig contract afgesloten om volwasseneneducatie te verzorgen. We zijn daar erg blij mee: de kennis en infrastructuur in Educatie zijn daarmee geborgd tot en met 2017.

### 1.3.5 Wat gebeurde er in onze maatwerktrajecten?

Om als ROC te blijven meewerken aan 'Leven Lang Leren'-doelstellingen van het Ministerie van OCW voeren de MBO colleges maatwerktrajecten uit. De colleges zijn volledig verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan en krijgen in hun acquisitie en klantenbenadering hulp van een compacte ondersteuningsorganisatie. We hadden een gematigd optimistische verwachting voor deze activiteiten die helaas niet volledig is waargemaakt. De ondersteuningsorganisatie zal in 2015 worden aangepast.

De kwaliteit van de maatwerktrajecten was in 2014 een onderwerp waar wederom veel aandacht naar uitging. Als gevolg van een eerder inspectieonderzoek waarin tekortkomingen waren geconstateerd, werd met de Inspectie een bestuurlijke oplossing bereikt in belang van het onderwijs. We verplichtten ons om onbestedig extra onderwijsinspanningen te leveren aan MBO studenten op de lagere niveaus en starters op de arbeidsmarkt.

## 1.4 Personele ontwikkelingen in 2014

Een ingrijpende ontwikkeling in 2014 betrof de inrichting van een centrale ondersteuning waarin we een groot deel van de ondersteunende processen van de MBO colleges, de VMBO Entiteit en het ROC bijeen brachten.

Onder de noemer 'ROC Service en Advies' (RSA) bereidden we al enkele jaren een meer eenduidige, professionele en geautomatiseerde ondersteuning op centraal niveau voor. Vanaf januari 2014 ontstond de financiële-, deelnemers- en salarisadministratie binnen 'ROC Diensten'; daarnaast richtten we 'Bedrijfsvoering' in met de beleidsadviesfunctie voor HRM, business control en juridische zaken. Beide onderdelen werken voor de scholen en colleges vanuit een gezamenlijk ROC-breed referentiepunt. Voor het ingroeien in de nieuwe processen en werkwijzen is een periode tot einde 2016 uitgetrokken.

De implementatie verloopt geleidelijk, gezien de omvang en complexiteit ervan. Deze aanpak biedt tevens de kans om, werkende weg, de ondersteuning verder in te richten met grote betrokkenheid van de medewerkers. Deze aanpak werkt wel maar blijkt bewerkelijker en meer belastend dan vooraf ingeschat. De rol die automatisering in de voorbereiding heeft gespeeld is onvoldoende gebleken en inmiddels bijgesteld.

De RSA-implementatie gaat gepaard met een structurele besparing van ruim 1,5 miljoen euro, een voordeel dat de scholen sinds 2014 zien in hun bekostiging en dus kunnen aanwenden voor het primaire proces. De andere zijde van deze besparing is dat voor een aantal medewerkers het individuele perspectief radicaal wijzigde. Als gevolg van RSA zijn mensen in de ondersteuning letterlijk verhuisd van scholen naar een centrale locatie, veranderden werkzaamheden of werkmethoden en was er sprake van personele krimp. Voor wat dat laatste betreft is het voor een behoorlijk deel van de betrokkenen al gelukt een passende oplossing te vinden. Voor de overige betrokkenen blijven wij ons inspannen.

Voor veel medewerkers waren de veranderingen ingrijpend. Toch horen we nu ook van collega's dat de nieuwe opzet leidt tot prettiger en professioneler werken. Door het werken in teamverband achten we de organisatie minder kwetsbaar en in staat tot grotere kwaliteitsslagen. Directie en bestuur zagen dit al terug in de kwaliteit van de

begrotingsvoorbereiding in het najaar. De Raad van Bestuur is er dan ook van overtuigd dat de ingezette beweging noodzakelijk was. Behalve substantiële kostenreductie maken we nu gestaag kwaliteitsslagen waardoor integraliteit en snelheid van werken toenemen.

Ook voorzien we de zo gewenste versnelling in bijvoorbeeld kwartaalrapportages, jaarafsluiting en verantwoordingsdocumenten nu mogelijk worden. Dat maakt ons als ROC een sterkere organisatie op een steviger fundament.

### Human resourcebeleid

Op het gebied van professionalisering van het human resourcebeleid lag in 2014 de focus onder meer op:

- het actualiseren van het functiebouwwerk
- formatiebeheer en –bewaking (ten behoeve van de begroting 2015 en kwartaalrapportages)
- het realiseren van een eerste aanzet tot een strategisch personeelsplan en een meerjaren-formatieplan
- de oplevering van een visie en plan van aanpak ten aanzien van resultaatverantwoordelijke teams
- professionalisering in het kader van MBO2015
- CAO-wijzigingen in VO en MBO
- de voorbereiding van een leergang voor het voltallige management van het ROC.

Daarnaast pakten we het human resourcebeleidsproces, een goede ondersteuning en de kwaliteit van besluitvorming versneld op. Om de verbinding tussen de kwaliteit van ons onderwijs en de ontwikkeling van onze medewerkers sterker te maken, wordt ons human resourcebeleid verder geprofessionaliseerd.

## 1.5 Ontwikkelingen in bedrijfsvoering in 2014

In de context van RSA ging veel aandacht naar de daadwerkelijke inrichting van de nieuwe organisatie. Tegelijk vergden tal van bedrijfsvoeringsvraagstukken inhoudelijke aandacht.

De vorige paragraaf beschreef het RSA-proces. De vorming van ROC Diensten en de eenheid Bedrijfsvoering helpt ons om meer in control te komen. We zien voorzichtige tekenen dat het de goede kant op gaat. We eindigen 2014 positief, mede doordat we nu (na de RSA-implementatie in voorjaar 2014) vanuit een systeem werken en meer gestandaardiseerd kunnen analyseren, prognosticeren en risico's kunnen inschatten. De betrouwbaarheid van cijfers neemt stapsgewijze



wijs toe en dat is de basis onder effectievere sturing. In het najaar zijn behoorlijke stappen gezet in de verbetering van de administratieve organisatie en de interne controle.

We zijn er echter nog niet, onder andere vanwege de nog ontoereikende integraliteit van informatie (vooral personeelsformatie). Bij de inrichting van de nieuwe organisatie moesten we prioriteiten stellen, ook omdat er 'tijdens de verbouwing gewoon werd geleverd' (kwartaalrapportages, begroting). Dat betekent dat het wegwerken van lacunes in rapportages en analyses, evenals die in risicomanagement, in 2015 hoog op de agenda staan. Dat geldt ook voor vraagstukken die meer met onze cultuur te maken hebben: hoe maken we afspraken, hoe komen we die na, hoe lossen we onderlinge vraagstukken op? We werken hard aan deze cultuuraspecten, realiseren ook verbeteringen, maar zijn ons ervan bewust dat dit tijd nodig heeft.

### Organisatorische vraagstukken

Op tal van plekken in onze organisatie zijn thema's afgewikkeld in de context van versterking van onze bedrijfsvoering. Enkele noemenswaardige thema's:

- De verdere organisatorische veranderingen die wij hebben doorgevoerd rondom ATG (Aviation Training Group), WCAA (World Class Aviation Academy) en AM&TS (Aircraft Maintenance & Training School).

De opleidingen in het kader van vliegtuigonderhoud hadden al langer last van tegenvallende resultaten. Eind 2013 droegen we RWTC (Rotary Wing Training Center) al over aan medeaandeelhouder Gate2, wat voor ROC West-Brabant betekende dat de exploitatieverliezen niet langer voor onze rekening waren. In 2014 besloten we om de rest van ATG te vereenvoudigen, inmiddels voor het gehele boekjaar in de cijfers verwerkt:

- WCAA houdt op te bestaan, de commerciële activiteiten van WCAA worden (met een beperkte opzet) voortgezet door AM&TS. Zo ontstaat er één trainingsorganisatie: een EASA Part 66/147 gecertificeerde trainingsorganisatie voor zowel Basic- als Type Training, gevestigd op Aviolanda Business Park in Woensdrecht (EASA is de Europese organisatie die de luchtvaartwetgeving beheert).
- Het reguliere, publieke onderwijs is weer ondergebracht bij de afdeling Vliegtuigtechniek van het Markiezaat College in Bergen op Zoom/Hoogerheide. Deze blijft intensief samenwerken met AM&TS, zodat studenten op niveau van Part 66 en 147 examen kunnen doen en beter toegerust zijn voor de arbeidsmarkt. Voor onze regio is dit van groot belang, gezien de werkgelegenheidsontwikkelingen rondom Bergen op Zoom.

- Dit alles gaat gepaard met forse kostenbesparingen (grotendeels gerealiseerd in 2014) en een stabielere inkomstenstroom. Daarmee zijn de activiteiten voor vliegtuigonderhoud niet langer verliesgevend. De prognoses zijn positief en beoordeeld als kansrijk door externe deskundigen. Voor studenten en andere belanghebbende partijen en klanten verandert er nauwelijks iets. We hebben echter wel een einde gemaakt aan de verliezen, het onderdeel is nu gezond.
- In de aanloop naar een nieuw strategisch huisvestingsplan (op de agenda voor 2015) hebben wij ons portfolio laten doorlichten door een extern deskundige. Vraagstuk was of per locatie maar vooral ook voor het geheel van onze locaties sprake zou zijn van verhoogd risico. De bedrijfswaardeprognoses werden, feitelijk onderbouwd, als afdoende beschouwd om te mogen concluderen dat er geen sprake is van een verhoogd risico. De vastgoedportefeuille is geen 'blok aan het been', de kosten blijken zich in benchmarks op of onder MBO-gemiddelden te bevinden. Dit stemt ons tevreden wat niet wegneemt dat wij alert blijven op een portfolio dat geschikt is voor toekomstige scenario's. Het nieuwe huisvestingsplan gaat daarbij helpen.
- Het Triviumcomplex in Etten-Leur hield ons in 2014 bezig. Gelukkig slaagden we erin een nieuwe, betrouwbare exploitant voor het hoteldeel te vinden. Het deel dat vrij kwam door het vertrek van Kellebeek-afdelingen, besloten we zelf te gaan gebruiken voor ondersteuning en bestuur. De ruimte die vrij is of komt achten we goed verhuurbaar. Overigens rekenen we het aanhouden van het complex niet tot onze strategische doelstellingen.

### Huisvesting

In 2014 rondde ROC West-Brabant een drietal majeure projecten af, ruim binnen de begrote kaders. Het betrof nieuwbouw voor Kellebeek College in Roosendaal en Praktijkschool in Breda en verbouwing en uitbouw voor Steenspil in Halsteren.

Eind 2014 stemde de Raad van Toezicht in met de bouw en het kaderbudget voor een nieuwe hoofdlocatie, evenals bijkomende verbouwingen van bestaande locaties, voor Vitalis College in Breda. Zoals het er nu naar uit ziet kunnen we dit financieren uit al beschikbare liquiditeiten. Het pand komt uiterlijk 2018 gereed.

### Financiën

Na verliezen in 2012 en 2013 is 2014 geëindigd met een positief resultaat. De begrotingen voor de komende jaren laten een plus zien voor 2015, 2016 en 2017. Het ROC heeft een ruim eigen vermogen en solide ratio's voor solvabiliteit (meer dan 50%) en liquiditeit (1,03). Dat zijn indicatoren die klinken als een klok: ROC West-Brabant is financieel gezond. De financiële Benchmark MBO (bijlage 3) bevestigt dat.

### Samenvattend

Voor de versterking van de bedrijfsvoering binnen onze organisatie zijn veel stappen gezet. We wensen een hoge verandersnelheid maar zijn ons bewust van de bepalende factoren. Verder constateren we dat we op diverse langlopende zorgpunten aantoonbare stappen hebben gezet. Vooral door de stappen bij ATG en door de concentratie van het VMBO in het westelijk deel van de regio is onze exploitatie evenwichtiger dan afgelopen jaren.

## 1.6 Dialoog en medezeggenschap in 2014

**De Raad van Bestuur ervaart in de kritische en gedreven opstelling van de medezeggenschapsraden grote zorgvuldigheid. Wij respecteren dat en beschouwen dit als een verrijking voor het ROC.**

Al enkele jaren werken we binnen ons ROC met een volledig ingerichte Ondernemingsraad (OR) en onderdeelcommissies. Daarnaast hebben veel van onze scholen en colleges een Ouderraad en een Leerlingen/Studentenraad, waarvan vertegenwoordigers in een centrale raad overleggen met de Raad van Bestuur.

Op alle niveaus in onze organisatie heeft de medezeggenschap vorm gekregen. De daadwerkelijke invulling van posities in vooral de Leerlingen/Studentenraden en Ouderraden verloopt nogal eens moeizaam. We zijn van plan in 2015-2016 de opzet te evalueren en waar nodig te verbeteren.

Naast de meer formele medezeggenschapsfora hecht de Raad van Bestuur belang aan informeel overleg en dialoog: zo leggen we met regelmaat een variëteit aan vragen voor aan ons digitale panel (waarin 300 medewerkers zijn vertegenwoordigd uit alle geledingen van onze organisatie), is er een aantal keren per jaar een lunchgesprek met leerlingen en studenten, is er maandelijks een kringgesprek met een onderwijsteam, is er jaarlijks overleg met het Presidium



van Conciërges en gaan we op werkbezoek op locaties. Via deze contactmomenten proberen wij zoveel mogelijk de dialoog aan te gaan over hetgeen ieder bezig houdt.

In het kader van de richtingennotitie 2020 voerde de Raad van Bestuur met vele betrokken stakeholders van buiten en binnen het ROC rondetafelgesprekken (zie ook paragraaf 1.2.3). Dat smaakte voor alle partijen naar meer; de intentie om deze gesprekken op enigerlei wijze voort te zetten werd met regelmaat uitgesproken. Een van de doelen in de richtingennotitie is het versterken van de verbinding met onze omgeving. Dat biedt een aanknopingspunt om de dialoog met vele verschillende partijen voort te zetten.

### 1.7 Externe ontwikkelingen in 2014

**Wij voelen ons erg verbonden met onze omgeving en willen graag een rol van betekenis spelen in het optimaliseren van de regiobrede onderwijskwaliteit en –profilering. We benoemen dit zelfs in onze richtingennotitie 2020.**

In tal van regionale initiatieven speelt ROC West-Brabant een rol of zal die gaan spelen. Zonder uitputtend te zijn:

- We werken mee in de Zorgboulevard Roosendaal en het bijbehorende Care Innovation Center.
- We werken mee in het Center of Excellence Defensie Vliegtuig- en helikopteronderhoud.
- We zijn partner in het meerjarenprogramma 'West-Brabant werkt en pakt door'.
- We zijn partner in de Strategic Board Delta Region en maken in dat verband deel uit van diverse programma's voor versterking van enkele sectoren (maintenance, logistiek, biobased en overig).
- We zijn lid van de stichting Tune Techniek en zijn betrokken bij het opzetten van een duurzaam regionaal fonds 'Slim West-Brabant'. Doel: financieel ondersteunen van projecten in de drie Techniek Pact Programmalijnen: kiezen voor techniek, leren in techniek, werken in techniek. Deelnemers aan dit fonds: bedrijven, onderwijs en overheid.
- We participeren in het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) rondom biobased ontwikkelingen, daarnaast zijn we onderdeel van de CIV's Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en Agro & Food.

Het aanhaken op ontwikkelingen en het samenwerken met derden is belangrijk voor ons ROC. We zoeken daarbij

vooral naar en participeren in initiatieven die dicht bij onze primaire onderwijsopdracht liggen.

Specifiek in het kader van macrodoelmatigheid voerden we regelmatig overleg met de ROC's in onze buurregio's. Er is een systeem in de maak waarmee we de portfolio's van onze colleges kunnen gaan beoordelen op criteria die relevant zijn voor doelmatigheid.

### 1.8 Zijn we in transitie?

**Hoe kijken we samenvattend en concluderend terug op 2014?**

'Terug kijken' is de afgelopen twee jaren in ROC West-Brabant veranderd naar een meer functionele activiteit. Afspraken maken, controleren wat het heeft opgeleverd en daarnaar acteren is een regelmatigere, meer gestructureerde activiteit geworden. Bestuur en management hebben zich gecommitteerd aan betere 'checks & balances' om ons huishoudboekje en onze onderwijskwaliteit op orde te brengen.

Die aanpak was noodzakelijk en op een aantal gebieden is grote progressie gemaakt en zijn zware thema's opgelost. Niet alle verwachtingen zijn ingelost, soms waren we te optimistisch of zijn we verrast. Dat laatste betreft onder andere de onderwijskwaliteit op een enkele locatie en de borging daarvan.

Het eerste bewijst wat ons betreft dat we de lijn omhoog te pakken hebben, dat we (letterlijk, ook in de tijd) afstand kunnen nemen van een lastige periode, dat we 'in control' zijn gebleven. We zien écht een ander ROC West-Brabant ontstaan.

Het tweede vereist dat we onze aandacht geen moment laten verslappen. Aanpakken en doorpakken (het motto van ons verslag over 2013) blijft aan de orde op tal van gebieden.

De ambities die we ons hadden gesteld zijn niet veranderd en waren niet te hoog. Onze ideeën over de snelheid waarmee we dachten ze te kunnen realiseren hebben we in de loop van 2014 op enkele zaken bijgesteld. We maken als ROC misschien wel meer dan we in de dagelijkse praktijk ervaren, een grote transitie door.

## 1.9 Vooruitblik naar 2015 en verder

Voorjaar 2015 ronden we ons meerjarenplan voor de periode 2015-2020 af, aan de hand van de eerder genoemde richtingennotitie 2020.

We beogen met dit plan goede 'roadmaps' te krijgen voor de komende jaren, met heldere doelen en taken voor alle organisatieonderdelen. De ontwikkeling van jaarplannen en begrotingen voor 2016 en verder wordt daarmee versoept.

Dit zijn de concrete doelen voor 2015:

- we ronden ons meerjarenplan 2015-2020 af en borgden de invoering
- onze onderwijskwaliteit is op orde
- de implementatie van het kwaliteitszorgsysteem loopt volgens plan
- onderwijskundige veranderingen zijn tijdig voorbereid en doorgevoerd:
  - in het VMBO de vernieuwde bovenbouw
  - in het MBO de entreeopleidingen
  - de vernieuwde kwalificatiedossiers in het MBO
  - de ontwikkeling van keuzedelen in het MBO
- er is een opzet voor samenwerking met het HBO ten aanzien van Associate Degree opleidingen
- we stellen het kwaliteitsplan (onderdeel Bestuursakkoord MBO) op en starten de uitvoering
- in ons meerjarenplan en kwaliteitsplan zetten we in op professionalisering van alle medewerkers; er komt bijvoorbeeld voor leidinggevendenden een management development programma
- we geven uitvoering aan initiatieven rondom 'Leven Lang Leren'
- de nieuwe centrale organisatieondersteuning ontwikkelt aantoonbaar door naar de afgesproken prestaties
- er is een strategisch huisvestingsplan beschikbaar
- er is een aanpak voor strategisch risicomanagement beschikbaar.

Hoofdstuk 8 blikt verder in de toekomst, waarbij we tevens een inschatting geven van mogelijke risico's op diverse gebieden waarmee we rekening dienen te houden.

## 1.10 Raad van Bestuur

Naast de wekelijkse vergaderingen zorgt de Raad van Bestuur voor andere overlegmomenten. We arrangeren hiermee ruimte voor evaluatie van onze samenwerking, werkwijze, taakverdeling en strategisch-bestuurlijke vraagstukken.

In 2014 ging bijzondere aandacht uit naar het aantreden van de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht en naar eigen evaluaties van het bestuurlijk functioneren. Verder zetten we de ingezette lijn voort om veel en meer aandacht te besteden aan cultuurveranderingsthema's en leiderschapsvraagstukken met het hele kader en ook binnen de kring van het directieteam. Men waardeert de opbrengst hiervan, wat we terugzagen in de grote betrokkenheid waarmee velen hebben gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw meerjarenplan 2015-2020. We hebben de overtuiging dat we daarmee beleid en plannen ontwikkelen die kunnen rekenen op een breed draagvlak.

In dit hoofdstuk hebben wij geprobeerd op hoofdlijnen de belangrijkste en opvallende ontwikkelingen in ons ROC te schetsen en te duiden. In de hoofdstukken hierna volgt de verantwoording met betrekking tot de overige zaken in ons ROC.

Vanaf deze plek willen wij alle medewerkers van ROC West-Brabant danken voor de inzet die zij hadden in de voornoemde ontwikkelingen. We hebben veel van hen gevraagd, men heeft veel aan de organisatie gegeven. Te weten dat we daarop kunnen vertrouwen, ook in mindere tijden, stemt ons dankbaar.

*Ilona Dulfer*  
*Arjan Kastelein*

### Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur

Op rocwb.nl staat de meest actuele portefeuilleverdeling.

### Nevenfuncties

#### Arjan Kastelein

*Voorzitter Raad van Bestuur sinds 1-4-2012, werkzaam bij ROC West-Brabant sinds 1-8-2010*

- Tot 1 oktober 2014 Lid bestuur VO Raad *bezoldigd\**
- Vanaf 1 oktober 2014 Lid bestuur MBO Raad *bezoldigd\**
- Lid College van Belanghebbenden Luchtvaartopleidingen *onbezoldigd\**, tot 1 mei 2014
- Lid bestuur Maintenance Education Consortium *onbezoldigd\**
- Lid bestuur Coöperatie onderwijshuisvesting Breda e.o. U.A. (Building Breda) *bezoldigd\**
- Vicevoorzitter Stichting Bentinck Fonds *onbezoldigd*
- Lid Raad van Toezicht Stichting 'Youké' *bezoldigd*, beëindigd 31 december 2014-

#### Ilona Dulfer

*Werkzaam bij ROC West-Brabant als lid Raad van Bestuur sinds 1-5-2012*

- Voorzitter Coöperatie Zuidwest Delta *onbezoldigd\**
- Lid Raad van Toezicht CIOS Nederland *onbezoldigd\**
- Lid Benoemingsadviescommissie MBO Raad *onbezoldigd\**
- Voorzitter Stichting Sporttalent en Onderwijs in de Delta *onbezoldigd\**
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Bibliotheek Hoekse Waard *bezoldigd*
- Vicevoorzitter Stichting Kinderopvang Cromstrijen (voorzitter vanaf 1-1-2015) *bezoldigd*

*\* Werk-gerelateerd. Eventuele bezoldiging wordt overgedragen aan ROC West-Brabant.*

*NB. Met bezoldigd wordt bedoeld: een vergoeding op basis van vacatie en/of onkosten.*





## Hoofdstuk 2

# Raad van Toezicht

ROC West-Brabant dient een publiek belang en werkt met publieke middelen. Dat brengt grote maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. De Raad van Toezicht heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij ROC West-Brabant. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de activiteiten waarmee de Raad van Toezicht de belangen van diverse stakeholders heeft vertegenwoordigd en geborgd.

## Hoofdstuk 2 | Raad van Toezicht

### 2.1 Inleiding

Dit is het jaarverslag van de Raad van Toezicht van ROC West-Brabant. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het gevoerde interne toezicht in 2014.

### 2.2 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit minimaal drie, maximaal zeven leden. De maximale zittingsduur voor een lid van de Raad van Toezicht is tweemaal vier jaar. Bij het samenstellen van het rooster van aftreden is hier rekening mee gehouden.

In 2014 bestond de raad uit vijf leden. In de samenstelling van de raad gingen zowel het voorzitterschap als de zitting van een lid over in nieuwe handen. Voorzitter Klaus Koch droeg in februari de voorzittershamer over aan Bert Heikens. Wim Kraaijeveld trad aan als lid, na het afscheid van Jaap Tromp in november. Beide nieuwe aanstellingen kwamen voort uit het verstrijken van de maximale zittingstermijnen van betrokkenen en betekenden een afscheid van twee intensief betrokken, deskundige en markante raadsleden.

De samenstelling van de raad is conform de profielschets 'Algemeen profiel Raad van Toezicht', die eind 2012 werd vastgesteld. In het hierna volgende overzicht is de samenstelling van de raad per 31 december 2014 weergegeven, inclusief de hoofd- en relevante nevenfuncties van de leden.

| Naam                   | Zitting   | Maatschappelijke functie                  | Nevenfuncties  |
|------------------------|---|---|--|
| Voorzitter             |   |   |  |
| Dhr. A. Heikens        | Zitting met ingang van 25 februari 2014                           | Werkzaam in de advocatuur                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parttime werkzaam als 'of counsel' bij AKD NV (advocatuur en notariaat) na zijn terugtreding als partner/aandeelhouder</li> <li>• Voorzitter Bestuur Stichting derden gelden Promese Logistics</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Urban Studios Bestuur BV</li> <li>• Lid Board Overman AB Zweden</li> <li>• Lid van de Raad van Commissarissen van Automotive Facilities Brainport Holding NV</li> </ul>  |
| Leden                  |   |   |  |
| Dhr. A.M.L. Verpaalen  | In december 2012 opnieuw benoemd voor vier jaar tot december 2016 | Werkzaam als organisatieadviseur          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissaris Philip Morris Holland BV (tot 1-3-2015)</li> <li>• Commissaris Green Chemistry Campus</li> <li>• Lid Raad van Toezicht woningbouwcorporatie Stadlander (m.i.v. 1-1-2014)</li> </ul>   |
| Dhr. C. Daleboudt      | In december 2012 opnieuw benoemd voor vier jaar tot december 2016 | Lid op voordracht van de Ondernemingsraad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penningmeester van het Natuurhistorisch en Volkenkundig Museum in Oudenbosch</li> <li>• Penningmeester van het Zevenbergs Vocaal Ensemble (een kamerkoor) in Zevenbergen</li> <li>• Voorzitter van de Stichting Glymes Consort (organiseert koorprojecten) in Woensdrecht</li> <li>• Bestuurslid met portefeuille Deskundigheidsbevordering van de AWN -Vereniging van Vrijwilligers in de Archeologie (landelijk)</li> <li>• Beheerder van het kerkelijk bureau (leden- en bijdragenadministratie) van de Protestantse Gemeente te Woensdrecht</li> <li>• Preekconsenthouder in de Protestantse Kerk in Nederland</li> <li>• Penningmeester Stichting Open Monumentendag Roosendaal</li> </ul> |
| Dhr. H.C.W. Beijerinck | Zitting met ingang van 26 februari 2013                           | Emeritus hoogleraar TU Eindhoven          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid Forum on Physics and Society, European Physical Society</li> <li>• Columnist Europhysics News</li> <li>• Directeur grootaandeelhouder (DGA) Common Commerce BV consultancy voor high-tech industry en university</li> <li>• Consultant bij TU Eindhoven (vier promovendi projecten)</li> </ul>  |
| Dhr. W. Kraaijeveld    | Zitting met ingang van 4 november 2014                            | Zelfstandig adviseur                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Mikrocentrum Holding BV</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Automotive Facilities Brainport NV</li> <li>• Penningmeester Stichting De Vessemse Molen</li> <li>• Lid Bestuur Stichting AK Bouwbedrijf Goevaers en Zn BV</li> <li>• Voorzitter Bestuur Stichting AK Van Rijsingen Beheer BV</li> <li>• Financieel directeur a.i. Spectator Video Technology Holding BV</li> <li>• Penningmeester Vereniging Business Cuisine Eindhoven</li> <li>• Lid Raad van Advies ECFG BV</li> </ul>   |

## 2.3 Governance Code – wat doet een Raad van Toezicht?

ROC West-Brabant kent een Raad van Bestuur met twee bestuurders en een Raad van Toezicht die in 2014 bestond uit vijf leden. De Raad van Toezicht houdt zich gedurende het jaar met vele (jaarlijks terugkerende) onderwerpen bezig.

De Raad van Toezicht onderschrijft ten volle de 'Branchecode goed bestuur in het MBO' die 1 augustus 2014 van kracht werd en de grote maatschappelijke verantwoordelijkheid die daarin wordt beschreven:

*"Bestuurders, toezichhouders en medewerkers van MBO-instellingen dienen publieke belangen. Het werken aan publieke belangen, met publieke middelen schept grote verplichtingen voor het besturen en het toezicht houden, binnen het door de overheid gehanteerde besturingsmodel van systeemsturing. Binnen de kaders die de overheid in dit besturingsmodel stelt, zijn de instellingen in hoge mate zelf verantwoordelijk voor beleid, vormgeving en inrichting en dat brengt grote maatschappelijke verantwoordelijkheden met zich mee."*

*(Uit: Branchecode goed bestuur in het MBO, van kracht per 1 augustus 2014, paragraaf 2.2)*

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de beleidsvorming en -realisatie en de dagelijkse gang van zaken binnen ROC West-Brabant. De Raad van Toezicht heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij ROC West-Brabant.

Om de Raad van Toezicht in staat te stellen zijn taken goed uit te voeren moeten jaarlijks zwaarwegende besluiten en rapportages van de Raad van Bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Dit betrof in 2014 onder andere:

- de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag en de managementletter (aandachtspunten naar aanleiding van de accountantscontrole)
- het strategisch meerjarenplan, de financiële meerjarenraming, het intern risicomanagement en de rapportage met betrekking tot huisvestingsontwikkelingen
- de ontwikkelingen binnen de BV's: ROC Bedrijfsopleidingen, ATG en IT Workz
- de ontwikkelingen binnen de ondersteunende diensten onder de noemer van ROC Service en Advies (RSA)
- de visiebrief van de Minister van Onderwijs.

Daarnaast participeerde de Raad van Toezicht in een eerste verkenning van de belangrijkste issues voor de strategie 2020 in augustus. Vervolgens speelde de raad een belangrijke rol in de beoordeling van het eerste concept van deze strategie (de zogenoemde richtingennotitie) in december.

Een belangrijk onderdeel van de Governance Code is het afleggen van verantwoording door de Raad van Bestuur op de belangrijkste beleidsterreinen van onderwijsbeleid, onderwijsresultaten, ontwikkeling van deelnemers, schooluitval en financiële resultaten. Naast de diverse rapportages naar aanleiding van (vervolg)onderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs werd de Raad van Toezicht in 2014 bij voortdurend ook geïnformeerd over:

- de voortgang van Inspectieonderzoeken
- rapportages met betrekking tot voortijdig schoolverlaten (VSV)
- de managementrapportages (MARAP's)
- diverse periodieke onderzoeken (diverse MBO Benchmarks, de JOB Monitor en het Personeels-tevredenheidsonderzoek).

Ook onderstaande onderwerpen stonden op de gespreksagenda van de Raad van Toezicht:

- toezicht op de bestuurskwaliteit
- toezicht op aanpak en voortgang van Focus op Vakmanschap.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 onder meer goedkeuring verleend aan de volgende zaken:

- de bijgestelde portefeuilleverdeling in de Raad van Bestuur
- het reglement 'criteria voor nevenfuncties' van de Raad van Bestuur
- het voornemen van de voorzitter Raad van Bestuur om als nevenfunctie zitting te nemen in het bestuur van de MBO Raad
- het voorstel van de Raad van Bestuur om het onderwijs voor vliegtuigonderhoud te herinrichten, door aanpassingen binnen de Aviation Training Group (ATG)
- de statutewijziging IT Workz BV
- de condities waaronder het pand Westervoort in Tholen is verkocht aan de gemeente Tholen
- het besluit om te investeren in nieuwe huisvesting voor Vitalis College in Breda.

Eigentijds toezicht is de samenleving tonen dat je aangesloten bent in het maatschappelijk debat rondom onderwijs en toezicht. Daarbij moet het toezicht actief en





waarneembaar de belangen van de verschillende stakeholders vertegenwoordigen en borgen. De Raad van Toezicht wenst een eigentijdse en kritische raad te zijn. De aanscherping van het 'Algemeen profiel van de Raad van Toezicht' eind 2012 was in dat perspectief een betekenisvolle stap. Het profiel is gedurende 2014 regelmatig een leidraad geweest bij de activiteiten van de raad. Aan de hand van de branchecode zal het toezicht bij ROC West-Brabant zich verder ontwikkelen.

## 2.4 Overige activiteiten van de Raad van Toezicht in 2014

In 2014 vond zes maal een reguliere vergadering van de Raad van Toezicht plaats; de Raad van Bestuur was daarbij aanwezig. Van die overleggen waren er twee gekoppeld aan een werkbezoek aan scholen van ROC West-Brabant.

In april vond naast het reguliere overleg een werkbezoek plaats aan Prinsentuin College (MBO) in Breda. Enkele studenten namen daar de honneurs waar. Zij verzorgden een rondleiding bij de afdeling Dier en vertelden over hun opleiding. Daarnaast kreeg de raad een uitleg over het onderwijsmodel dat Prinsentuin College hanteert: Content Competent. Volgens dit model stelt een student na zijn keuze voor een kwalificatie samen met een loopbaancoach een individueel ontwikkelprofiel vast voor zijn gehele competentieontwikkelingstraject (zijn opleiding). Zijn

ontwikkelprofiel bevat competenties die behoren bij kern en uitstroombifferentie in het bijbehorende kwalificatieprofiel (80%, het verplichte deel) aangevuld met andere competenties buiten het kwalificatieprofiel (de vrije ruimte).

In november vond naast het reguliere overleg een werkbezoek plaats aan Zoomvliet College (MBO) in Roosendaal. In dit eigentijds ingerichte gebouw kreeg de raad een uiteenzetting over de opleidingen en de wijze waarop deze school haar onderwijs vorm geeft. De student heeft daarbij zelf een belangrijke rol; hij wordt aangesproken op zijn eigen initiatief en zelfbewustzijn. Vanzelfsprekend was er aandacht voor een speciaal onderdeel van Zoomvliet College, het Johan Cruyff College. Talentvolle sporters kunnen daar een aantal opleidingen volgen, terwijl ze tegelijkertijd in de gelegenheid zijn hun trainings- en wedstrijdschema maximaal te realiseren.

Andere bijeenkomsten, naast het reguliere overleg, waren de volgende:

- In maart vond een evaluatiebijeenkomst met de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en het Directiebestuur (collegedirecteuren en directeur VMBO Entiteit) plaats.
- Een vertegenwoordiging van de raad sprak in april met de Ondernemingsraad over het thema 'Governance Code'.
- In mei was er een extra bijeenkomst over de wens om de ATG te herstructureren.
- Ook in mei was er een verdiepingssessie binnen de raad over het thema 'Toezicht', waarover prof. dr. Goos

Minderman (hoogleraar Public Governance & Public Law aan de Vrije Universiteit Amsterdam en oprichter/voorzitter van het Zijlstra Center for Public Control & Governance) en drs. Wil-Jan van de Rijdt RA van Deloitte Accountants voorlichting gaven.

- Er vond een verdiepingssessie plaats met de Raad van Bestuur over het thema 'Topstructuur en Besturing'.

De laatstgenoemde bijeenkomst leidde in december tot het besluit om de Raad van Bestuur uit te breiden met een derde lid, voor een periode van - in eerste aanleg - drie jaar. Daarnaast werd besloten tot het aanstellen van een bestuurssecretaris. Beide besluiten zijn er op gebaseerd dat de taken en uitdagingen die nu voorliggen op onder meer de terreinen Finance & Administration, ICT en doorvoering van de verdere centralisatie van de ondersteuning, beter het hoofd geboden kunnen worden. De Ondernemingsraad heeft hierop inmiddels positief gereageerd. Op het moment van schrijven is de bestuurssecretaris inmiddels gestart en is de werving en selectie voor het lid Raad van Bestuur in volle gang.

Buiten de reguliere en extra vergaderingen waren er andere overlegmomenten waarbij een of enkele leden van de Raad van Toezicht betrokken waren:

- Bilateraal overleg tussen leden van de Raad van Toezicht en een lid van de Raad van Bestuur over tal van onderwerpen
- Congresdeelname
- Beoordelingsgesprekken met de leden Raad van Bestuur
- Selectiecommissies in het kader van de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht
- Voorbereiding op de voornoemde werkbezoeken
- Deelname aan het landelijk Platform Raden van Toezicht
- Overleg tussen voorzitters Raad van Toezicht en Ondernemingsraad en overleg met de Onderdeelscommissies van de locaties waar werkbezoeken plaatsvonden
- Veelvuldig overleg tussen voorzitters Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, onder meer ter voorbereiding op gemeenschappelijke vergaderingen van beide raden.

## 2.5 Zelfevaluatie

Jaarlijks past de Raad van Toezicht een zelfevaluatie toe.

In 2014 is besloten tot een zelfevaluatie met hulp van een externe partij. Op het moment van schrijven is de zelfevaluatie bezig met behulp van organisatieadviesbureau Berenschot. De Raad van Toezicht is ervan overtuigd dat deze zelfevaluatie behulpzaam zal zijn om de kwaliteit van het toezicht te verbeteren. De verwachting is dat daarover in het Jaarverslag 2015 verslag kan worden gedaan.

## 2.6 Beoordeling Raad van Bestuur

De huidige Raad van Bestuur trad in deze samenstelling aan in 2012. De Raad van Toezicht is van mening dat de Raad van Bestuur noodzakelijkerwijze scherp aan de wind heeft gevaaren.

Bij de beoordeling van de Raad van Bestuur is dezelfde werkwijze gevolgd als voorgaande jaren: in gesprekken werd teruggeblikt, vooruit gekeken en gereflecteerd op het gevoerde beleid en de daarmee samenhangende resultaten. Dit vond plaats in januari 2015.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur vindt plaats op basis van het 'Beloningsclassificatiesysteem bestuurders MBO instellingen 2013'. De concerncontroller draagt zorg voor een onderbouwing op grond van de formele rekenregels waarna de Raad van Toezicht de bezoldiging vaststelt binnen de uitkomst van de schaalbreedte. Gelet op de invoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) in 2013 werden de WNT-bedragen als norm gehanteerd. De beloningsbedragen worden genoemd en toegelicht in de Jaarrekening, onder referentie 21.

## 2.7 Bezoldiging Raad van Toezicht

### De Raad van Toezicht kent een vacatieregeling.

Hiervan wordt in de Jaarrekening verslag gedaan. De vergoeding die is uitgekeerd per lid, is te vinden onder referentie 21. Deze vergoedingen vallen binnen de normen die per 2013 krachtens de WNT gelden voor toezichthouders.

## 2.8 Vooruitblik

In hoofdstuk 1 beschrijft de Raad van Bestuur de situatie van ROC West-Brabant in 2014 als een 'ROC in transitie'. De Raad van Toezicht sluit zich aan bij die conclusie en is tegelijkertijd alert op het moment waarop kan worden gezegd dat de transitie 'klaar' is.

De opdracht aan ROC West-Brabant is kort en simpel als volgt: het onderwijs moet voldoen aan formele kwaliteitsnormen en de exploitatie moet op orde zijn.

De werkelijkheid ligt ingewikkelder. Een ROC is een dynamische organisatie in een dynamische omgeving. Er dient afstemming plaats te vinden op de wensen van het afnemende bedrijfsleven, op wijzigingen in wet- en regelgeving, op ontwikkelingen in het toeleverende onderwijs, op verwachtingen van leerlingen, studenten en hun ouders, op de economische ontwikkelingen in onze regio en daarbuiten. ROC West-Brabant wenst toegevoegde waarde te hebben voor de regio.

Enkele jaren geleden kreeg ROC West-Brabant te maken met een tegenvallende beoordeling van de onderwijskwaliteit door de Inspectie en met een negatief financieel resultaat (paragraaf 1.2.2). Er zijn diverse activiteiten opgestart die hierin verandering moesten brengen. Enkele hadden daarbij het karakter van een wat 'snellere' aanpassing zoals een aantal besluiten rondom BV's (paragraaf 1.2.2). Daarnaast zijn er met de implementatie van een nieuw kwaliteitszorgsysteem (paragraaf 1.3) en met de aanpassingen in de bedrijfsvoering van het ROC (paragraaf 1.5) langer lopende maatregelen getroffen, die verder ingrijpen in de basis van het ROC.

Die maatregelen hebben hun vruchten afgeworpen. De onderwijskwaliteit begint meer en meer geborgd te raken, naar verwachting is het kwaliteitszorgsysteem in 2016 geïmplementeerd. Het exploitatieresultaat aan het eind van

2014 is positief, mede als gevolg van het meer 'in control' zijn van de organisatie.

We kunnen 2014 dus met een goed resultaat op beide vlakken afronden, dat verdient zeer positieve waardering. Op beide onderwerpen is echter nog een aantal stappen noodzakelijk, om daadwerkelijk te kunnen zeggen: de transitie is afgerond. Hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf beschrijft een situatie voor de komende jaren die naar het oordeel van de Raad van Toezicht goede inschattingen geeft.

De kwaliteit van het onderwijs (en in het kielzog daarvan de verdere professionalisering van medewerkers) en het nog beter 'in control' geraken, behoeven voortdurende aandacht. Met een uitbreiding van de Raad van Bestuur zal meer slagkracht ontstaan om de klus te klaren. De richtingennotitie (strategie 2020) die voorjaar 2015 zal worden vastgesteld, vormt daarbij een baken om blijvend te verbeteren en de rol van betekenis voor de regio verder inhoud te geven.

Naar aanleiding van de resultaten van het zelfonderzoek, zal de Raad van Toezicht zijn eigen rol in dit proces verder aanscherpen.

In transitie zijn, betekent ook iets achter je laten. Dat is de situatie waarin ROC West-Brabant zich nu bevindt. De Raad van Toezicht dankt daarvoor de Raad van Bestuur, het management en alle medewerkers en spreekt de verwachting uit dat het samenwerken aan een veranderend ROC onverminderd voortgaat.



A close-up photograph of two young women. The woman on the left is smiling and looking towards the woman on the right. The woman on the right is looking back at her. They are both wearing light-colored, textured sweaters. The background is blurred, showing other people in a social setting.

## Hoofdstuk 3

# Organisatie- structuur

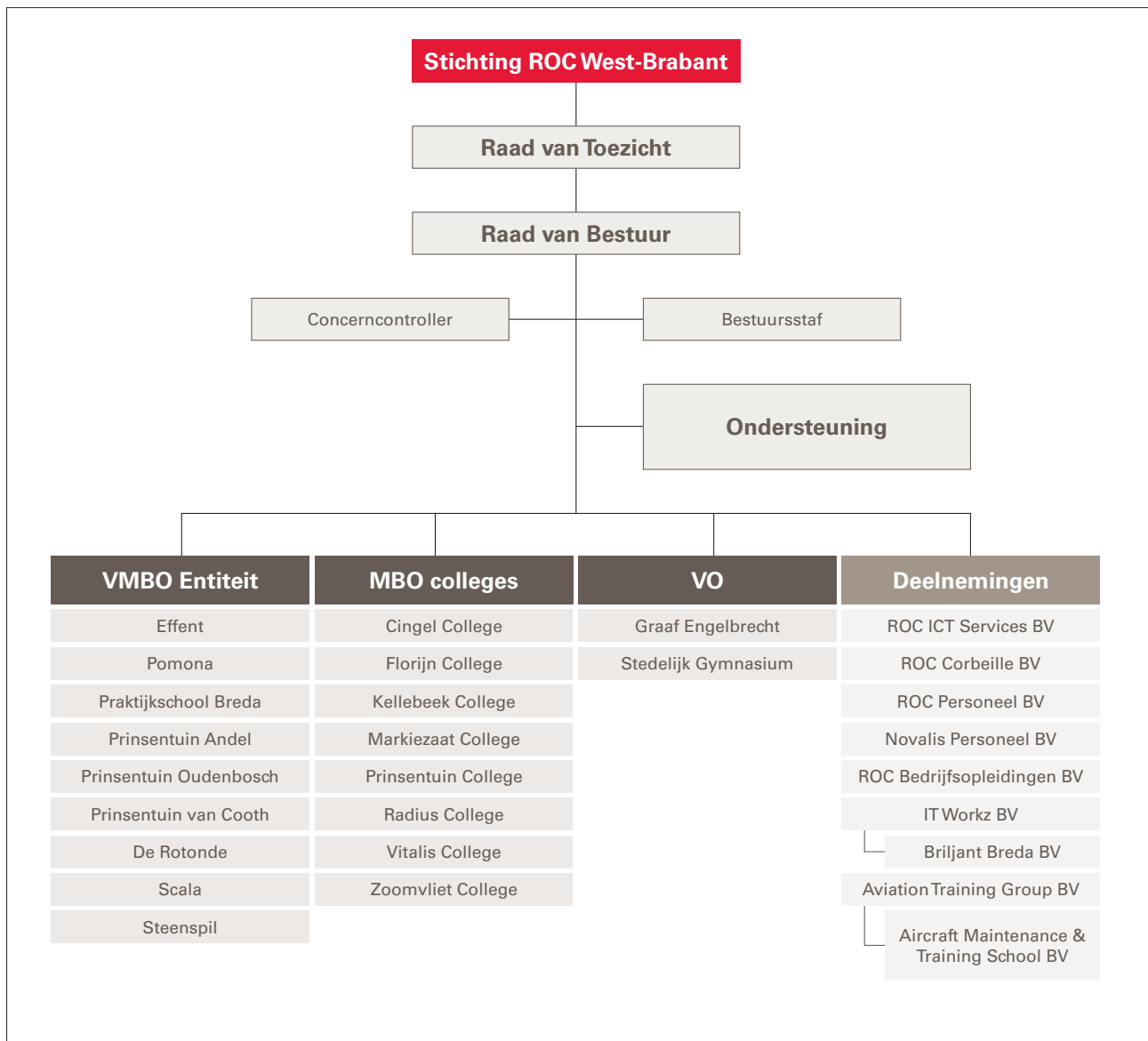
ROC West-Brabant is een van de grotere ROC's in Nederland. Leerlingen en studenten kennen echter vooral hun eigen school of college. Het ROC bestaat dan ook uit gedecentraliseerde en autonome VO en VMBO scholen en MBO colleges. De taak van de scholen en de colleges bestaat uit het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en het realiseren van een krachtige onderscheidende identiteit. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de directeuren van die scholen en colleges.

## Hoofdstuk 3 | Organisatiestructuur

### 3.1 Organisatiestructuur

In hoofdstuk 1 meldde de Raad van Bestuur de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie van ROC West-Brabant. Hierna volgt de aanvulling daarop.

ROC West-Brabant bestaat uit gedecentraliseerde, herkenbare en autonome VO en VMBO scholen, MBO colleges en enkele deelnemingen. Onderwijsondersteunende taken zijn grotendeels ondergebracht in een gecentraliseerde ondersteuning.



(Situatie eind 2014)

### 3.2 Onderwijs

De taak van de scholen en de colleges bestaat uit het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en het realiseren van een krachtig onderscheidende (merk)identiteit.

De verantwoordelijkheid daarvoor is belegd bij de directeuren van de VMBO Entiteit en de acht MBO colleges en de rectoren van de twee VO scholen. Conform afspraken binnen onze stichting hebben beide VO scholen een grote mate van autonomie.

Binnen de VMBO Entiteit is de Praktijkschool Breda ondergebracht.

Het MBO in de colleges omvat onderwijs in de vier sectoren zorg en welzijn, techniek, economie en groen.

Educatie wordt uitgevoerd binnen Kellebeek College.

CIOS Goes Breda, een gezamenlijke onderwijsactiviteit van ROC Scalda en ROC West-Brabant, is voor de HR-component gepositioneerd onder Vitalis College.

Johan Cruyff College, waarvoor een 'license agreement' is afgesloten met Johan Cruyff Academics International, is gepositioneerd als onderdeel van Zoomvliet College.

Dankzij eenzelfde soort constructie is bij Cingel College de Cas Spijkers Academie actief.

De volledige uitvoeringsverantwoordelijkheid voor maatwerktrajecten ligt bij de MBO colleges.

#### Veranderingen in het onderwijs

Met ingang van schooljaar 2014-2015 gingen 't Bergse VMBO in Bergen op Zoom, Westerpoot in Tholen en Prinsentuin in Halsteren op in Steenspil te Halsteren: voor breed VMBO onderwijs, inclusief groen onderwijs. De zorglocatie van 't Bergse VMBO ging verder als 'Pomona', nevenvestiging van Steenspil.

De structuur van het MBO bleef ongewijzigd.

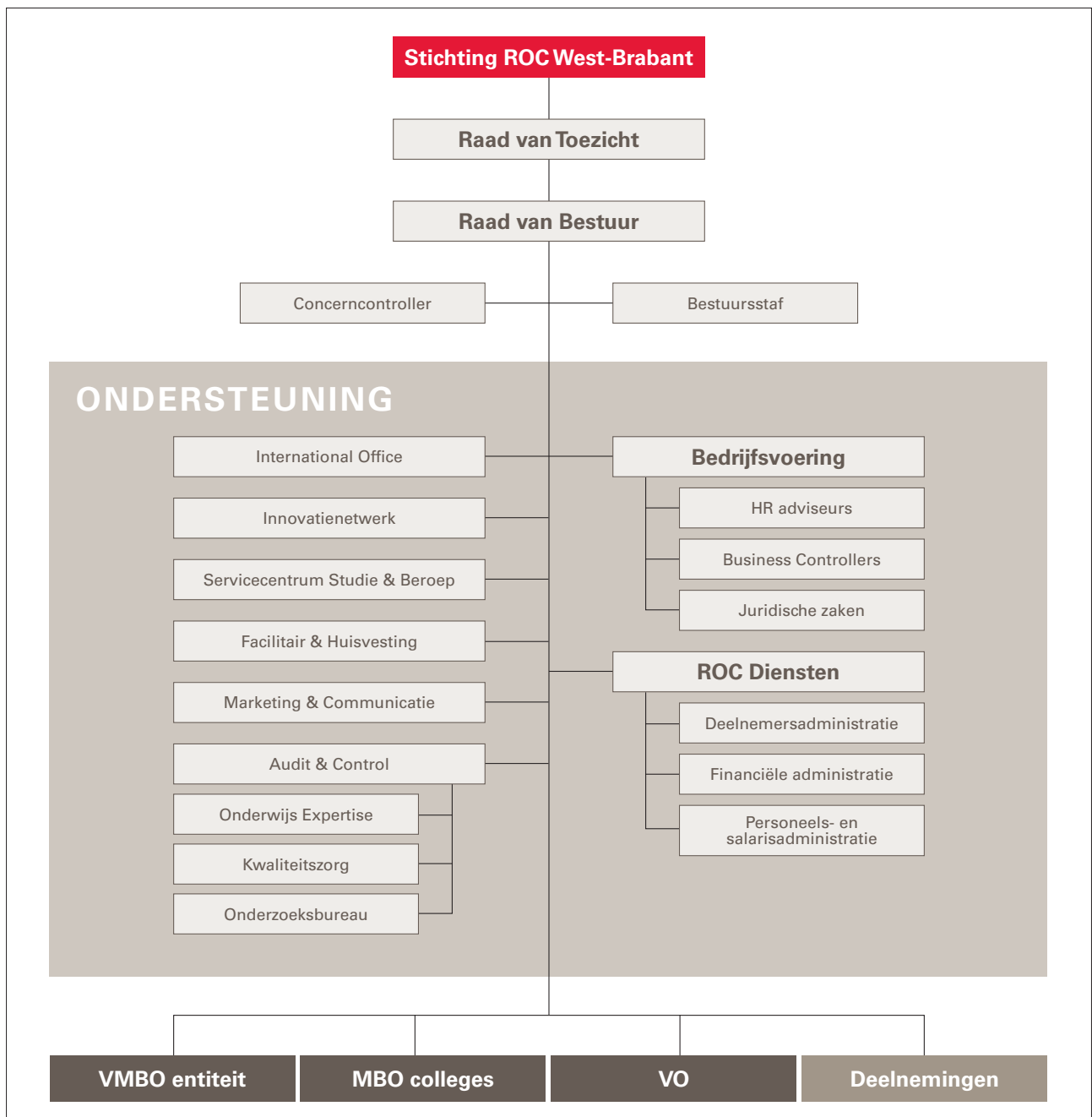
### 3.3 Ondersteuning

Een verandering die vooral intern gevolgen had, was de standaardisering en centralisering van een groot deel van de ondersteunende diensten.

De Raad van Bestuur beschrijft in paragraaf 1.4 de intenties bij en effecten van deze organisatorische aanpassing, onder de noemer ROC Service en Advies (RSA). Tot 2014 werden ondersteunende diensten zowel in een bestuurscentrum als op de instituten uitgevoerd. Met ingang van 2014 zijn, gecentraliseerd, twee nieuwe eenheden ingericht die diensten voor scholen verrichten en beleid ontwikkelen, namelijk ROC Diensten en Bedrijfsvoering.

De ondersteunende diensten op het gebied van 'facilitair en huisvesting' en 'marketing en communicatie' worden op termijn gecentraliseerd. Daarnaast is er de wens om op het gebied van onderwijsbeleid de samenhang in de centrale activiteiten te versterken. Wat blijft zoals het was, is de service die verricht wordt aan scholen door:

- Onderwijs Expertise voor ondersteuning bij invoering van onder andere landelijk beleid
- het International Office voor ondersteuning op het gebied van projecten bekostigd met Europese subsidies, internationale kennisuitwisseling en internationale stages
- het Innovatienetwerk, een kennisknooppunt voor onderwijs en bedrijfsleven, dat bijdraagt aan nieuwe onderwijsvormen en nieuwe technologie
- het Servicecentrum Studie en Beroep voor ondersteuning bij studiekeuze, zorg aan leerlingen en studenten met behulp van onderzoek, diagnose, advisering en training.



(Situatie eind 2014)

### 3.4 Deelnemingen

Onder de Stichting ROC West-Brabant ressorteert een aantal rechtspersonen. Ook in 2014 werd kritisch gekeken of deze organisatievorm nog aansloot bij de oorspronkelijke opdracht van de deelneming.

De deelnemingen geven invulling aan afgebakende vormen van dienstverlening, zodat het primaire proces professioneel ondersteund is maar te allen tijde zelfstandig en onafhankelijk kan opereren.

In paragraaf 1.5 verantwoordt de Raad van Bestuur de belangrijkste aanpassing in de deelnemingen, namelijk op het gebied van onderwijs voor vliegtuigonderhoud. De Aviation Training Group (ATG) bestond sinds 1 januari 2014



uit de Aircraft Maintenance & Training School BV (AM&TS) en de World Class Aviation Academy BV (WCAA). Ten behoeve van een eenvoudiger organisatie-inrichting werd in het najaar besloten om de taken van WCAA over te hevelen naar AM&TS. WCAA en ATG fuseerden waarna ATG bleef bestaan.

Dit zijn de overige deelnemingen (tenzij anders vermeld zijn het volle dochters), met een korte toelichting:

- ROC ICT Services BV beheert het onderwijs administratie- en volgsysteem Edictis.
- In ROC Corbeille BV is het gebouw aan het Trivium te Etten-Leur ondergebracht.
- Bij ROC Personeel BV waren docenten in dienst die op projectbasis werden ingezet bij de voormalige P3transfer BV. Ultimo 2013 liepen er geen contracten meer.
- Novalis Personeel BV stelt docenten ter beschikking aan Educatieopleidingen van ROC West-Brabant.
- IT Workz BV levert onderwijsinstellingen diverse diensten in automatisering en informatisering en werkt conform een service level agreement voor ROC West-Brabant.
  - Brilliant Breda BV is voor 100% dochter van IT Workz en produceert digitale content in uiteenlopende vormen en biedt, dankzij nauwe samenwerking met het onderwijs, veel studenten een stageplek.
- ROC Bedrijfsopleidingen BV levert ondersteuning bij acquisitie van maatwerktrajecten die onder verantwoordelijkheid van de MBO colleges worden verzorgd.

### 3.5 Stichtingen en coöperaties

De Stichting ROC West-Brabant is gelieerd aan een aantal stichtingen en coöperaties. Op deze wijze geeft het ROC op diverse manieren invulling aan haar regionale, maatschappelijke rol.

- Stichting Bredaas Gymnasium is ooit opgericht met als doel het ondersteunen van de school.
- Stichting tot steun aan het Baronie College heeft als doel het ondersteunen van de niet-subsidiabele activiteiten van het ROC.
- Stichting Talentenfonds ROC West-Brabant heeft als doel het belonen van bijzondere prestaties en het stimuleren en financieel ondersteunen van ideeën en initiatieven van studenten van het ROC.
- De Vereniging onderwijshuisvesting voorgezet onderwijs Breda e.o. (Coöperatieve Vereniging UA Building Breda) is opgericht om de decentralisatie van de onderwijshuisves-

tingsmiddelen van de VO scholen in de gemeente Breda uit te voeren, conform een Masterplan. Het bevoegd gezag van de VO scholen is lid.

- Onder de Coöperatieve Vereniging Onderwijsgroep Zuidwest Delta UA vinden de gezamenlijke onderwijsactiviteiten plaats van CIOS-opleidingen van ROC Scalda en ROC West-Brabant.

### 3.6 Samenwerkingsverbanden

ROC West-Brabant participeert in een groot aantal samenwerkingsverbanden. Een horizontale dialoog houdt ons scherp op de wijze waarop we zo dienstbaar mogelijk kunnen zijn aan onze stakeholders.

In paragraaf 1.7 benoemt de Raad van Bestuur al een aantal samenwerkingsverbanden dat in 2014 actueel werd. Hierna volgt een kleine selectie uit overige samenwerkingsverbanden:

- Stichting Maintenance Education Consortium waarin onderwijs en bedrijfsleven heroriënteren op de wijze waarop het onderwijs in deze sector beter kan aansluiten bij de wensen van het bedrijfsleven.
- ROC4NL, een samenwerkingsverband met drie andere ROC's, ter versterking van onderwijsinnovatie en bedrijfsvoering.
- Overleg Brabantse ROC's over samenwerking, kennisdeling en afstemming.
- Stichting Sporttalent en Onderwijs in de Delta ter bevordering van studie en scholing in combinatie met topsportbeoefening.
- MBO Raad, VO Raad en AOC Raad.
- Regionale Samenwerkingsverbanden VO verantwoordelijk voor het zorgbeleid in het voortgezet onderwijs, inclusief Passend Onderwijs.
- Regiegroep Voortijdig Schoolverlaten regio West-Brabant, verantwoordelijk voor de uitvoering en monitoring van de VSV-convenanten.
- Regionaal Platform Arbeidsmarkt (RPA) West-Brabant, een overleg waaraan onderwijs, overheid en ondernemers deelnemen over het arbeidsmarktbeleid tot 2020.
- Innovation Board ten behoeve van strategische verankering van onderwijsinnovatie in de regio.





## Hoofdstuk 4

# Onderwijs

De primaire taak van de scholen en colleges bestaat uit het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Iedere schooldirecteur draagt daarin zijn eigen verantwoordelijkheid. In dit hoofdstuk wordt, geaggregeerd op ROC-niveau, geschetst wat dat oplevert voor de leerlingen en studenten in het VO/VMBO, MBO en Educatie. Daarnaast wordt verslag gedaan van de resultaten van de aanpak van een aantal ROC-brede en enkele landelijke opdrachten.

## Hoofdstuk 4 | Onderwijs

In hoofdstuk 1 meldde de Raad van Bestuur de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijs binnen ROC West-Brabant (met name paragraaf 1.3). Hierna treft u de relevante aanvullingen daarop.

### 4.1 Onderwijsprestaties

Deze paragraaf geeft een op ROC-niveau geaggregeerd beeld van de onderwijsprestaties.

#### 4.1.1 VO/VMBO

De slagingspercentages in VO/VMBO, per leerweg, zijn als volgt:

|                        | VMBO B | VMBO K | VMBO (G)T | HAVO | VWO |
|------------------------|--------|--------|-----------|------|-----|
| Graaf Engelbrecht      |        |        | 85%       | 76%  | 92% |
| De Rotonde             | 100%   | 100%   | 100%      |      |     |
| Prinsentuin Breda      | 100%   | 96%    | 90%       |      |     |
| Stedelijk Gymnasium    |        |        |           |      | 98% |
| Van Cooth              | 100%   | 86%    | 95%       |      |     |
| Effent                 |        |        | 89%       |      |     |
| Pomona                 | 100%   | 100%   |           |      |     |
| Prinsentuin Andel      | 100%   | 100%   | 100%      |      |     |
| Prinsentuin Breda      | 100%   | 96%    | 90%       |      |     |
| Prinsentuin Oudenbosch | 100%   | 100%   | 96%       |      |     |
| Scala                  | 98%    | 94%    | 83%       |      |     |
| Steenspil              | 100%   | 97%    | 88%       |      |     |

#### 4.1.2 MBO

Het jaarresultaat en het diplomaresultaat zijn als volgt:

| Niveau           | Rendement (exclusief bedrijfgroepen <sup>1)</sup> |                  | Inspectienormen |                  |
|------------------|---|------------------|-----------------|------------------|
|                  | jaarresultaat                                     | diplomaresultaat | jaarresultaat   | diplomaresultaat |
| 1                | 74,4%   | 71,7%            | 60,7%           | 45,1%            |
| 2                | 76,9%   | 73,6%            | 56,5%           | 45,2%            |
| 3                | 74,6%   | 78,3%            | 65,3%           | 67,3%            |
| 4                | 73,0%   | 77,1%            | 64,2%           | 67,3%            |
| <b>Gemiddeld</b> | <b>74,8%</b>                                      | <b>76,1%</b>     |                 |                  |

In bijlage 4 vindt u de Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs 2013 Bouwsteen studiesucces, waarvan de resultaten in 2014 bekend zijn gemaakt.

#### 4.1.3 Educatie

De Educatie-activiteiten zijn ondergebracht bij Kellebeek College. Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt.

| Educatie | Uitstroomresultaat | Norm productovereenkomst |
|----------|--------------------|--------------------------|
| VAVO     | 90,8%              | 80%                      |
| NT2      | 83,6%              | 80%                      |
| BE       | 95,9%              | 80%                      |

Er is in cursusjaar 2013-2014 voldaan aan prestatieafspraken uit de productovereenkomst voor VAVO, Basiseducatie en NT2. Binnen VAVO zijn er 13 (8,2%) studenten uitgestroomd, die het uitstroomperspectief niet gehaald hebben. Bij NT2 waren dit er 18 (12,4%) en bij Basiseducatie 2 (3,3%).

## 4.2 Leerlingen en studenten

Deze paragraaf geeft een beeld van de ontwikkelingen die zijn waar te nemen in onze leerlingen- en studentenpopulatie.

#### 4.2.1 Aantallen studenten ROC-breed

Het aantal studenten is ten opzichte van het vorige jaar met 2000 gedaald. Echter, 50% van die daling treedt op bij de zogenoemde bedrijfgroepen. Daarnaast daalt binnen het reguliere MBO vooral het aantal studenten binnen de BBL-opleidingen. De economische recessie is hier voor een belangrijk deel debet aan. Doordat op de meeste plaatsen het BOL-aandeel stijgt heeft de daling voor het aantal 'gewogen' deelnemers en daarmee voor bekostiging weinig gevolgen. Voor de logistiek en organisatie van onze scholen betekent deze verschuiving wel veel.

De aantallen binnen het VMBO en VO zijn redelijk stabiel. Een nadere toelichting op deze cijfers en vooruitblik naar de toekomst volgt in hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf.

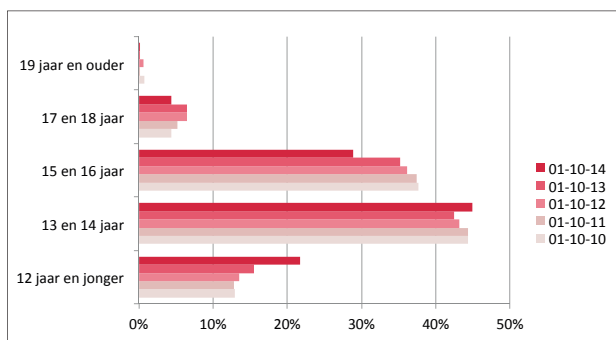
De aantallen staan in de tabel op de volgende pagina.

*1) Er is gekozen voor het weergeven van het diplomaresultaat en jaarresultaat exclusief bedrijfgroepen omdat de bedrijfgroepen vaak een drukkend effect hebben op de rendementen. De kolom rendementen exclusief bedrijfgroepen drukt dus het best uit hoe de MBO colleges presteren. Bij Kellebeek College is ook rekening gehouden met de afdeling arbeidsmarkt kwalificerend assistent (AKA). Voor deze groep leerlingen telt het hebben van een baan net zo zwaar mee als het behalen van een diploma op niveau 2.*

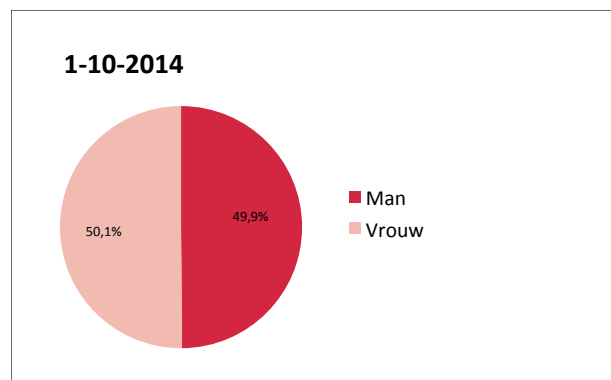
|  | 2014          |               |              |               | 2013          |               |              |               | 2012          |               |              |               | 2011          |               |              |               |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|  | MBO           | VMBO          | OVO          | Educatie      | MBO           | VMBO          | OVO          | Educatie      | MBO           | VMBO          | OVO          | Educatie      | MBO           | VMBO          | OVO          | Educatie      |
| BBL-ROC breed                              | 70            |               |              |               | 1.064         |               |              |               | 2.603         |               |              |               | 2.575         |               |              |               |
| Cingel College                             | 797           |               |              |               | 782           |               |              |               | 770           |               |              |               | 866           |               |              |               |
| de Ronde                                   |               | 390           |              |               |               | 378           |              |               |               | 375           |              |               |               | 379           |              |               |
| Effent                                     |               | 805           |              |               |               | 807           |              |               |               | 786           |              |               |               | 760           |              |               |
| Florijn College                            | 1.644         |               |              |               | 1.703         |               |              |               | 1.669         |               |              |               | 1.621         |               |              |               |
| Kellebeek College                          | 2.474         | 229           |              | 811           | 2.810         | 209           |              | 646           | 2.720         | 180           |              | 886           | 2.672         | 198           |              | 1.159         |
| Markiezaat College                         | 2.218         |               |              |               | 2.255         |               |              |               | 2.353         |               |              |               | 2.745         |               |              |               |
| Pomona                                     |               | 131           |              |               |               |               |              |               |               |               |              |               |               |               |              |               |
| Praktijkschool                             |               | 315           |              |               |               | 318           |              |               |               | 327           |              |               |               | 309           |              |               |
| Prinsentuin Andel                          |               | 773           |              |               |               | 762           |              |               |               | 751           |              |               |               | 739           |              |               |
| Prinsentuin Breda                          |               | 491           |              |               |               | 525           |              |               |               | 526           |              |               |               | 507           |              |               |
| Prinsentuin College                        | 1.147         |               |              |               | 1.557         |               |              |               | 1.608         |               |              |               | 1.407         |               |              |               |
| Prinsentuin Halsteren                      |               | 285           |              |               |               | 340           |              |               |               | 352           |              |               |               | 402           |              |               |
| Prinsentuin Oudenbosch                     |               | 425           |              |               |               | 464           |              |               |               | 469           |              |               |               | 459           |              |               |
| Radius College                             | 2.719         |               |              |               | 3.127         |               |              |               | 3.063         |               |              |               | 3.067         |               |              |               |
| Scala                                      |               | 888           |              |               |               | 912           |              |               |               | 922           |              |               |               | 814           |              |               |
| Steenspil                                  |               | 430           |              |               |               | 350           |              |               |               | 344           |              |               |               | 330           |              |               |
| van Cooth                                  |               | 378           |              |               |               | 255           |              |               |               | 186           |              |               |               | 356           |              |               |
| Vitalis College                            | 2.946         |               |              |               | 3.030         |               |              |               | 2.865         |               |              |               | 2.729         |               |              |               |
| Westerpoort                                |               |               |              |               |               | 208           |              |               |               | 276           |              |               |               | 312           |              |               |
| Zoomvliet College                          | 2.069         |               |              |               | 2.123         |               |              |               | 2.000         |               |              |               | 2.097         |               |              |               |
| <b>Totaal</b>                              | <b>16.084</b> | <b>5.540</b>  |              |               | <b>18.451</b> | <b>5.528</b>  |              |               | <b>19.651</b> | <b>5.494</b>  |              |               | <b>19.779</b> | <b>5.565</b>  |              |               |
| <b>vmbo + mbo</b>                          |               | <b>21.624</b> |              |               |               | <b>23.979</b> |              |               |               | <b>25.145</b> |              |               |               | <b>25.344</b> |              |               |
| Stedelijk Gymnasium                        |               |               |              |               |               |               |              |               |               |               |              |               |               |               |              |               |
|  |               |               | 894          |               |               |               | 859          |               |               |               | 831          |               |               |               | 857          |               |
| Graaf Engelbrecht                          |               |               | 764          |               |               |               | 816          |               |               |               | 884          |               |               |               | 978          |               |
| <b>OVO (excl. Aantallen VMBO-entiteit)</b> |               |               | <b>1.658</b> |               |               |               | <b>1.675</b> |               |               |               | <b>1.715</b> |               |               |               | <b>1.835</b> |               |
| <b>Educatie</b>                            |               |               |              | <b>811</b>    |               |               |              | <b>646</b>    |               |               |              | <b>886</b>    |               |               |              | <b>1.159</b>  |
| <b>Totaal</b>                              |               |               |              | <b>24.093</b> |               |               |              | <b>26.300</b> |               |               |              | <b>27.746</b> |               |               |              | <b>28.338</b> |

#### 4.2.2 VO/VMBO

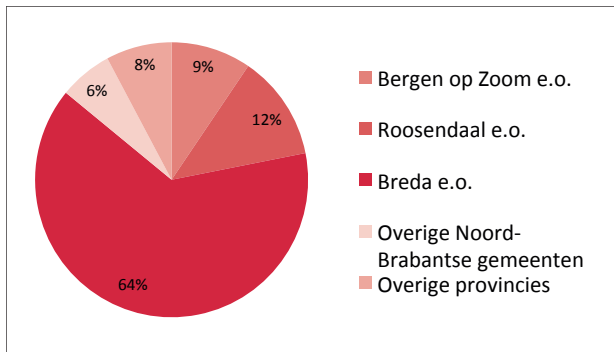
De gemiddelde leeftijd van de VO leerlingen is gedaald naar 13,8 jaar op 1 oktober 2014 tegen 14,1 in 2013. Deze trend doet zich al enkele jaren voor.



De verdeling man-vrouw is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. Op 1 oktober 2014 was het aantal jongens iets lager dan het aantal meisjes: 3206 tegen 3222.

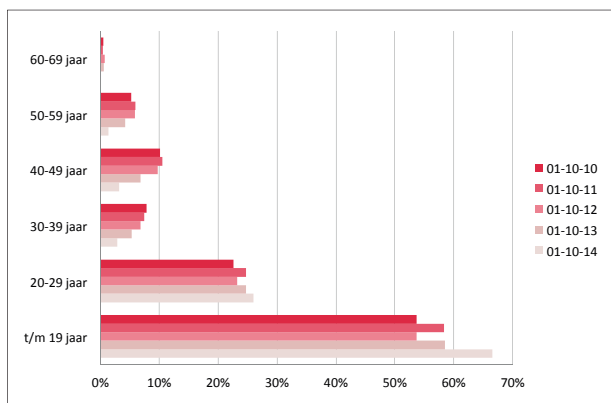


Het grootste deel van de leerlingen was afkomstig uit Breda en omgeving. Om de spreiding inzichtelijk te maken gebruiken we de indeling, die het regionale samenwerkingsverband hanteert.

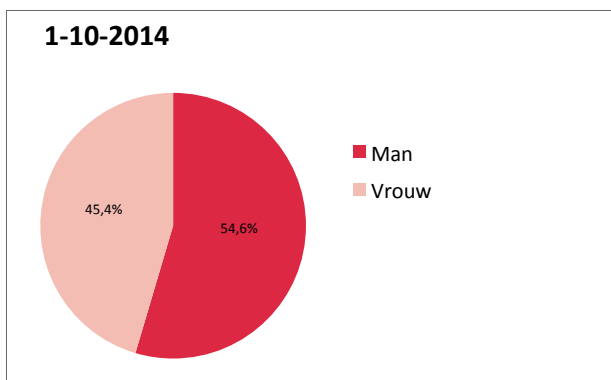


### 4.2.3 MBO

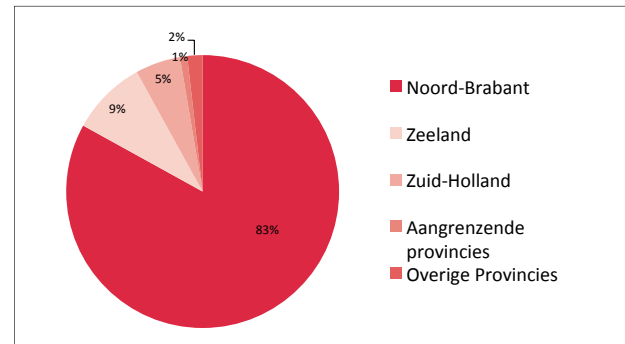
Meer dan 80% van de MBO-studenten was op 1 oktober 2014 jonger dan 30 jaar. Dit percentage wijkt niet veel af van vorig jaar.



Verhoudingsgewijs studeren er meer mannen (54,6%) dan vrouwen bij de MBO colleges. Deze verhouding wijzigt nauwelijks.



Studenten in het MBO komen grotendeels uit de provincie Noord-Brabant. Dit percentage is, na enkele jaren van daling, net als in 2013 weer gestegen: van 79% in 2013 naar 83% in 2014. Ook de aanloop vanuit Zeeland en Zuid Holland is licht gestegen.

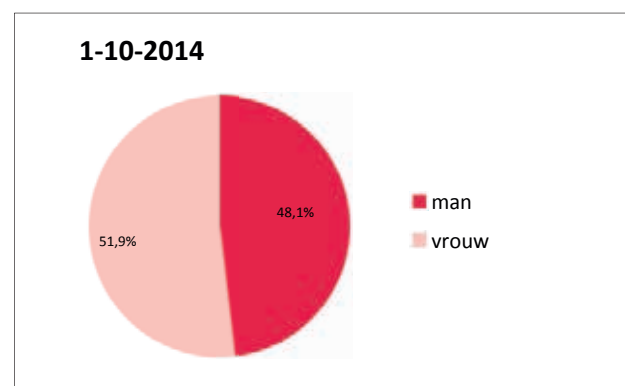


### 4.2.4 Educatie

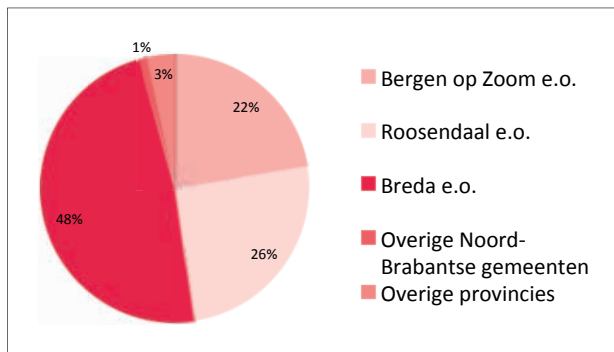
Educatie zag zich al een aantal jaren geconfronteerd met dalende studentenaantallen, maar in 2014 lijkt er een kentering te zijn. Voor het eerst in jaren zijn de aantallen weer gestegen: van 669 studenten in 2013 naar 827 in 2014. Deze stijging van 158 zit met name in de groei bij NT2 van 155 deelnemers.



Binnen Educatie zijn de mannen in de minderheid, zij het minimaal. Deze verhouding fluctueert amper.



Bij Educatie komt het grootste deel van de studenten uit de regio Breda, gevolgd door de regio's Roosendaal en Bergen op Zoom. Dit fluctueert jaarlijks met enige procenten. De gebruikte regio-indeling, is die van het regionale samenwerkingsverband.



### 4.3 Kwaliteitszorg

Omdat zowel VO/VMBO als MBO wordt aangeboden heeft ROC West-Brabant te maken met de toezichtkaders die de Onderwijsinspectie hanteert voor VO en BVE. In beide toezichtkaders is aandacht voor kwaliteitszorg en vooral voor de borging van de kwaliteit.

Bijlage 1 bevat een overzicht van alle inspectieonderzoeken die in 2014 werden uitgevoerd.

#### ROC-breed

Eind 2012 constateerden we dat onze kwaliteitszorg en -borging onvoldoende op orde was. De acties als gevolg daarvan leidden ertoe dat in 2014 een nieuw ontwikkeld 'kwaliteitszorgsysteem primair proces' in gebruik werd genomen. Aan de hand van nulmetingen en verbeterplannen zal dit op iedere school en ieder college worden geïmplementeerd. De Raad van Bestuur heeft in paragraaf 1.3 een toelichting gegeven op dit proces.

#### VMBO

- Om kwaliteitszorg te meten en borgen maken de VMBO scholen gebruik van verschillende instrumenten zoals het Zelfevaluatiekader (ZEK). Leerlingen, ouders en personeel worden bevraagd met vragenlijsten. Binnen de school worden de onderlinge scores vergeleken en geanalyseerd. De zelfevaluatie wordt vastgesteld in een consensusbijeenkomst onder aanvoering van een externe adviseur.
- In 2013 werd een start gemaakt met de invoering van het

ondersteunende zelfevaluatie instrument Yucan. In 2014 werd dit instrument verder uitgerold bij de overige VMBO scholen.

- De in 2012 gestarte auditsystematiek verloopt voorspoedig en heeft er mede toe geleid dat alle VMBO scholen in 2014 een basisarrangement van de Inspectie kregen toegewezen.

#### MBO

Binnen het MBO functioneert een interne auditororganisatie. Auditteams beoordelen onder leiding van een externe partner de kwaliteit van een onderwijsteam. Daarnaast maakt het MBO al jaren gebruik van het zelfevaluatie instrument Yucan.

### 4.4 JOB-onderzoek

In 2014 kwamen de resultaten beschikbaar van de tweejaarlijkse JOB-monitor, een landelijk digitaal onderzoek van de Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs naar studententevredenheid in het MBO, waar ons ROC aan deelneemt.

ROC West-Brabant hanteert het INK-managementmodel als kwaliteitszorg- en verbeterinstrument. Een belangrijk element is de 'plan-do-check-act'-cyclus (PDCA-cyclus). Periodiek wordt daarom de waardering van onze stakeholders gemeten. De resultaten gebruiken we om verbeteringen te realiseren. Om die reden is ROC West-Brabant blij met samenwerking met JOB.

We streven bij het onderzoek naar een zo hoog mogelijke respons zodat er tot op teamniveau gerechtvaardigde conclusies mogelijk zijn. In totaal werden binnen ons ROC 16.247 studenten uitgenodigd waarvan er 9.187 de enquête invulden. De respons voor het ROC was 56,5%. Voor bijna alle teams was de respons voldoende om met de resultaten aan de slag te kunnen. Bijlage 5 geeft de totale score weer op ROC-niveau en voor de afzonderlijke MBO colleges. Op basis van de resultaten zijn op verschillende niveaus in het ROC verbeterplannen opgesteld. Dit zijn de opvallendste scores:

Hoogste scores

- 4,2 Vinden werkplek (BBL), gelijke score als landelijk
- Leren op werkplek (BBL), gelijke score als landelijk
- 4,1 Leren op stage-/bvp-plaats (BOL), gelijke score als landelijk
- Beschikbaarheid computer, landelijke score 3,9



#### Laagste scores

- 2,1 Wens student actief meedenken over beleid school, landelijke score 2,3
- 2,7 Doorgeven roosterwijzigingen, landelijke score 2,8
- 3,0 Contact begeleider school en stagebegeleider (BOL), landelijke score 3,1  
Omgang school met klachten van studenten, gelijke score als landelijk

Bijlage 6 geeft onze resultaten weer in de Studiekeuzegids MBO, die voor een groot deel zijn gebaseerd op de JOB-monitor.

## 4.5 Onderwijsbeleid

De ontwikkelingen in het ROC-brede onderwijsbeleid betroffen veelal thema's met een landelijke impact.

In het kader van Focus op Vakmanschap werd in 2012 centraal beleid geformuleerd op zes thema's: opleidingsdomeinen, VMBO-MBO, bekostiging, doelmatigheid, nieuwe kwalificatiestructuur en entreeopleidingen. De implementatie van dit beleid werd in de scholen opgepakt. De Taskforce Focus op Vakmanschap die anderhalf jaar een rol had in coördinatie en bewaking van dit veranderproces, werd medio 2014 opgeheven. Gedurende het jaar is de aandacht nadrukkelijk gericht geweest op de voorbereidingen van de implementatie van de vernieuwde kwalificatiestructuur, die vanaf augustus 2016 geldt.

In 2014 werden onder meer de volgende onderwerpen ROC-breed benaderd:

- We maakten afspraken over onderwijstijd in het kader van intensiveren en verkorten. Een interne commissie 'Afwijken urennorm' adviseert over het afwijken van onderwijstijd. De interne kenniskring O&I heeft de implementatie gemonitord.
- We maakten inrichtingskeuzes voor entreeopleidingen, het verdwijnen van de drempelloze instroom en veranderende bekostiging. Daaruit is een centrale toelatingscommissie voortgekomen voor ongediplomeerde instroom.
- De referentieniveaus taal en rekenen zijn ingevoerd; ieder college heeft daarbij een eigen invulling gegeven aan taal- en rekenonderwijs. Bijlage 2 bevat een Finishfoto, die weergeeft hoe ver de colleges daarmee zijn.
- We maakten kaderafspraken over de vernieuwde

kwalificatiestructuur, over hoe om te gaan met generieke keuzedelen binnen het ROC. Samen met interne kennisringen is de impact daarvan in beeld gebracht en wordt verdere implementatie voorbereid.

- Ten behoeve van tussentijds overstappen zijn centrale kaders geformuleerd.

Ook op deze gebieden vonden activiteiten plaats:

- Landelijke ontwikkelingen rondom de aansluiting VMBO-MBO-HBO worden gevolgd en binnen het ROC met elkaar gedeeld. Daarnaast is er regelmatig overleg met HBO's in de regio en worden resultaten van doorgestroomde studenten uitgewisseld. Er is een bijdrage geleverd aan het keuzedeel doorstroom HBO.
- Er is een werkwijze voorgesteld voor portfoliobeleid, een eerste analyse is inmiddels uitgevoerd.

## 4.6 Passend Onderwijs

Op 1 augustus 2014 werd de wet Passend Onderwijs van kracht. Het VO/VMBO en MBO geven daar op de hierna beschreven wijze uitvoering aan.

### Passend Onderwijs in het VO/VMBO

In het VO wordt Passend Onderwijs georganiseerd vanuit regionale samenwerkingsverbanden (RSV). De scholen van ROC West-Brabant zijn onderdeel van vier verschillende samenwerkingsverbanden:

- RSV Brabantse Wal (Steenstil, Pomona)
- RSV Roosendaal (Prinsentuin Oudenbosch)
- RSV Breda e.o. (Stedelijk Gymnasium, Graaf Engelbrecht, Prinsentuin Van Cooth, Scala, Effent, De Rotonde)
- RSV De Langstraat (Prinsentuin Andel).

Ieder verband maakt eigen keuzen bij het inrichten van de ondersteuningsstructuur en legt beleid vast in een ondersteuningsplan.

In RSV Brabantse Wal is de zorglocatie Pomona 'geadopteerd' als het orthopedagogisch centrum; het is een prominente tussenvoorziening tussen VO en voortgezet speciaal onderwijs (VSO) in de regio.

In RSV Breda e.o. heeft De Rotonde een speciale status vanwege de daar aanwezige structuur. Ook hier is sprake van een tussenvoorziening tussen VO en VSO.

In alle vier de samenwerkingsverbanden investeren de scholen in contacten met het primair onderwijs, vooral met het speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs,

om tijdig een beeld te hebben van de onderwijsbehoeften van mogelijk nieuwe leerlingen. Ook worden er afspraken gemaakt over de inzet van met name de ambulante begeleiders die vanwege het opheffen van de REC's hun werk dreigen te verliezen. Zij zullen - afhankelijk van de afspraken in het samenwerkingsverband - in 2015 ingezet worden op de verschillende scholen.

De samenwerkingsverbanden hebben overleg met Servicecentrum Studie en Beroep en de regiegroep Voortijdig Schoolverlaten (VSV) in RMC-regio 34.

### Passend Onderwijs in het MBO

In de notitie 'Elk talent telt! Passend Onderwijs in het MBO' is de aanpak van Passend Onderwijs voor ROC West-Brabant beschreven. Dit waren enkele opvallende activiteiten in 2014:

- Er is een Ondersteuningsprofiel beschreven dat de minimale ondersteuning aan studenten op de colleges beschrijft.
- Er zijn twee trajectadviseurs Passend Onderwijs aangesteld die adviesgesprekken voeren met studenten, afkomstig uit het VSO en Praktijkonderwijs. Tijdens een gesprek wordt bekeken wat de meest passende opleiding voor de student is gezien zijn mogelijkheden en of aanvullend onderzoek gewenst is. Verder worden faciliteiten en ondersteuning in beeld gebracht die een student nodig heeft om succesvol een opleiding te volgen en af te sluiten. Hiertoe hebben de trajectadviseurs nauw contact met de toeleverende VSO scholen. Na deze fase meldt de student zich aan bij de gewenste opleiding. De trajectadviseur voorziet de (expert)intakers van alle benodigde informatie en een advies voor een ondersteuningsarrangement, zodat een weloverwogen besluit mogelijk is.
- Om de expertise van de ambulante begeleiders van de opgeheven REC4 voor ons ROC te behouden, zijn in 2014 zeven ambulante begeleiders van Het Driespan in dienst gekomen bij Servicecentrum Studie en Beroep (als trajectbegeleiders Passend Onderwijs) en werkzaam bij de colleges. Vanuit REC3 worden trajectbegeleiders waar nodig ingehuurd.
- Er is een bijlage bij de Onderwijsvereenkomst (OOK) ontwikkeld waarin vastgelegd is welke extra ondersteuning een student krijgt. Deze bijlage is onlosmakelijk met de OOK verbonden.
- Er zijn adviezen geformuleerd over de verdeling van middelen voor Passend Onderwijs.

### 4.7 Voortijdig Schoolverlaten

De doelstelling van het tweede landelijke convenant Voortijdig Schoolverlaten (VSV) om het aantal nieuwe VSV'ers in 2016 terug te brengen tot landelijk maximaal 25.000 komt in zicht.

Uit de in januari 2015 gepubliceerde voorlopige VSV-resultaten over het schooljaar 2013-2014 blijkt dat het aantal VSV'ers van 27.950 naar 25.970 is gedaald. ROC West-Brabant leverde vanaf de start (schooljaar 2007-2008) jaarlijks een substantiële bijdrage aan deze reductie, maar moest in schooljaar 2013-2014 voor het eerst een toename van de voortijdige uitval registreren. In vergelijking met schooljaar 2012-2013 steeg VSV in het MBO namelijk van 765 naar 820 studenten.

De stijging is gering, maar geeft aan dat terugdringen van VSV niet vanzelfsprekend is. Het laaghangend fruit lijkt geplukt en er moet hoger gereikt worden om moeilijkere doelgroepen effectief te kunnen helpen. Voorgenomen landelijke ontwikkelingen rondom enerzijds Jeugdzorg, AWBZ en participatiewet en anderzijds Passend Onderwijs en Focus op Vakmanschap zullen door omvang en impact, invloed kunnen hebben op VSV. De oorzaken voor VSV zijn divers, een school kan slechts invloed uitoefenen op factoren binnen de school of deels binnen het kind. In de praktijk betekent dit dat er grenzen zijn aan wat ons ROC aan ondersteuning kan bieden.

Ons VSV beleid ontwikkelden we in 2014 steeds meer tot een doelgroepenbeleid met een gerichte aanpak voor specifieke categorieën VSV'ers. Samen met het Regionaal Bureau Leerplicht (RBL) paktten we het verzuim voor 17- en 18-jarigen aan in de hoop daarmee de grote uitval in de lastigere doelgroepen te voorkomen. In december ging een maatwerk entreeopleiding voor VSV'ers met grote afstand tot onderwijs en arbeidsmarkt van start. De bedoeling is deze kwetsbare en veelal kansloze jongeren met een nieuwe aanpak weer terug te leiden naar onderwijs of werk.

Op deze wijze anticipeert het ROC op nieuwe initiatieven van het Ministerie van OCW, gericht op het creëren van extra kansen voor kwetsbare jongeren. Samenwerking met gemeenten, externe zorgverleners en het regionale bedrijfsleven is daarbij noodzakelijk. Het streven is dan ook om de komende jaren rondom entreeopleidingen en MBO niveau 2, een regionaal vangnet te creëren dat potentiële voortijdige uitvallers via doelmatige leerwegen en passende leerwerktrajecten succesvol naar de arbeidsmarkt leidt.

## 4.8 Onderwijsinnovatie

Onderwijsinnovatie is een verantwoordelijkheid die binnen de colleges is belegd, daar werden activiteiten ondernomen om het eigen onderwijs te moderniseren en duurzamer te maken. ROC-breed wordt kennisdeling en –ontwikkeling gestimuleerd, daarin speelt het Innovatienetwerk een rol.

Om innovatie op een duurzame manier te laten bijdragen aan het primaire proces werden onder andere deze activiteiten ondernomen:

- Voor een strategische verankering in de regio hebben we een Innovation Board opgericht. De eerste Board heeft plaatsgevonden en leverde input voor de strategie 2020.
- Er vond samenwerking plaats tussen ROC Academie, human resource, IT-Workz en International Office om activiteiten in lijn te brengen en het verandervermogen van het ROC te versterken.
- Er werd deelgenomen aan de kenniskring innovatiemanagers van ECBO, de programmacommissie Consortium voor Innovatie en het innovatieoverleg binnen ROC4NL.
- De tweejaarlijkse interne onderwijsdag werd in 2014 voor de zesde keer succesvol uitgevoerd.
- Er werd een aanvraag gedaan bij het Regionaal Investeringsfonds MBO. Dit fonds kende 1,2 miljoen euro toe aan het innovatieve traject Zorgboulevard Roosendaal dat Kellebeek College uitvoert.

## 4.9 Internationalisering

Door over de grens samen te werken brengt ROC West-Brabant kennis in de organisatie. Ook studenten worden gestimuleerd de grens over te gaan.

Ten behoeve van internationale activiteiten van de colleges, ondersteunt International Office de scholen en colleges. In 2014 werd de aandacht voor de Europese onderwijsagenda's versterkt en binnen het ROC gedeeld. In het kader van bijvoorbeeld Erasmus Plus betrof dat onderwerpen als loopbaanleren, doorlopende leerlijnen, flexibilisering van het onderwijs en opbrengstgericht werken. Er is structurele bezetting op locatie in Brussel waardoor Europese ontwikkelingen in beeld bleven.

### Studentenmobiliteit

Er gingen 189 MBO studenten op buitenlandse stage. Het International Office heeft de procedures voor internationale mobiliteit verbeterd, bijvoorbeeld voor wat betreft de voorbereiding van een stage en administratieve hulp bij beursaanvragen.

### Professionalisering

Onder meer op basis van de Europese kwaliteit-impactscan werd een advies opgesteld voor professionalisering van medewerkers op internationale competenties. Voor docentenscholingen werd gebruik gemaakt van Europese subsidies in Mastertrajecten Learning and Innovation.





## Hoofdstuk 5

# Personeel

De uitvoering van de primaire taak, het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, is uitgangspunt voor al het beleid binnen ROC West-Brabant. Dat geldt ook voor het personeelsbeleid, of human resourcebeleid. Professionalisering binnen het ROC krijgt steeds meer vorm; het is een randvoorwaarde om de ambitie van het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen toegelicht.

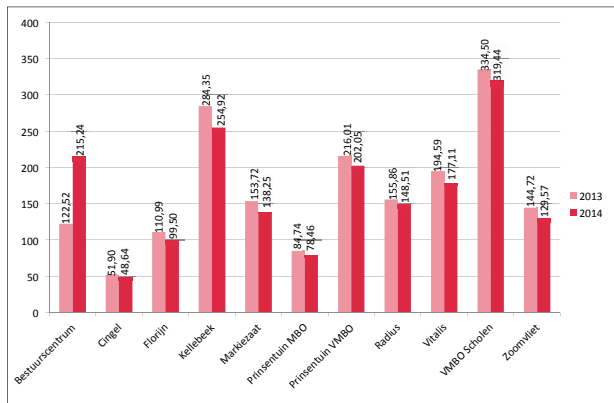
# Hoofdstuk 5 | Personeel

In hoofdstuk 1 meldde de Raad van Bestuur de belangrijkste personele ontwikkelingen (met name paragraaf 1.4). In hoofdstuk 3 (met name paragraaf 3.3) werd de organisatie-aanpassing met betrekking tot de ondersteuning beschreven. Relevante aanvullingen volgen hierna.

## 5.1 Personeelsbezetting

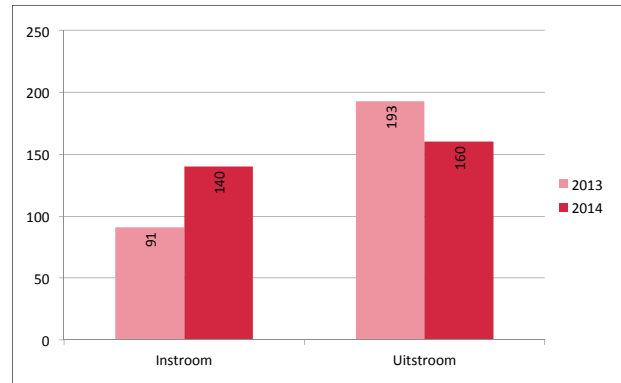
De dalende lijn die is te zien in onze leerlingen- en studentenaantallen, verhoudt zich tot het aantal medewerkers. Ook daarin is al langere tijd sprake van een afnemende bezetting.

De onderstaande grafiek geeft de personele bezetting weer in fte (exclusief stagiairs). In 2013 was de bezetting in totaal 1854,1fte. In 2014 daalde dit aantal naar 1811,8fte, een reductie van 2,3%. De vermindering bij de scholen en colleges en de toename in het bestuurscentrum was een gevolg van de centralisering van ondersteunende diensten.

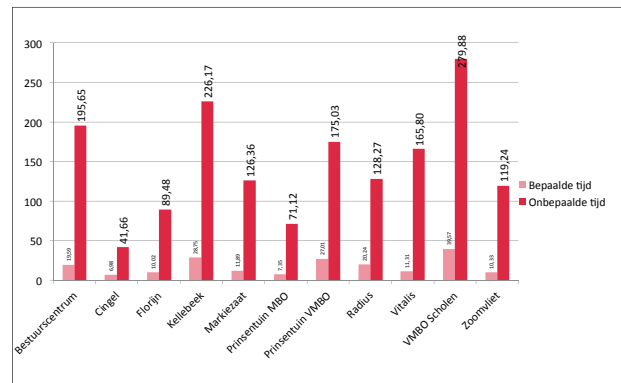


Zoals de Raad van Bestuur al in paragraaf 1.4 aangaf zijn in de centrale ondersteuning twee nieuwe onderdelen ontstaan, namelijk Bedrijfsvoering en ROC Diensten. Vooraf was berekend dat de voorgenomen centralisatie een formatieve frictie van 31,8fte opleverde (van 123,8fte terug naar 92fte). Een transitieplan en flankerend beleid werden toegepast om de nieuwe organisatie vorm te geven. Voor 43 mensen betekende dit instroming in mobiliteit. Er werden volgens het reguliere mobiliteitsbeleid maximale inspanningen verricht om hen te herplaatsen. Aan het eind van 2014 waren nog 14 medewerkers geplaatst in de mobiliteit.

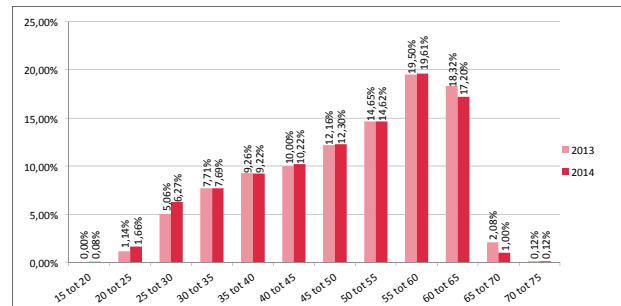
In- en uitstroom in aantallen: in totaal stroomden 140 medewerkers in en 160 medewerkers uit.



Vast en tijdelijk dienstverband in fte:



De gemiddelde leeftijd binnen het ROC is lager geworden, eind 2014 was het 48,19 jaar tegenover 48,98 jaar in 2013. De grafiek geeft de leeftijdsopbouw in percentages per leeftijdscategorie weer:



De verhouding man (45%) -vrouw (55%) blijft verschuiven ten gunste van vrouwen, zij het slechts met 0,92% ten opzichte van 2013.

## 5.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim wordt te hoog geacht en heeft bij voortdurende aandacht op zowel het niveau van de school- en collegedirecteuren als de Raad van Bestuur.

De norm voor ziekteverzuim die ROC West-Brabant hanteert is 4%. De VMBO scholen en Radius College

wisten deze doelstelling te behalen. Het gerealiseerde (voortschrijdend gemiddelde) percentage eind 2014 is 5,49%. Het voortschrijdend ziekteverzuim over het hele ROC nam ten opzichte van 2013 iets af, met 0,10% (was 5,59%).

ROC West-Brabant streeft ernaar de voortschrijdende verzuimfrequentie onder 1,3 te hebben. In 2014 was de voortschrijdende verzuimfrequentie 1,15.

| Onderdeel               | Vrts verzuim 2013 | Vrts verzuim 2014 | Vershil<br>2013 t.o.v. 2014 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Bestuurscentrum         | 3,31%             | 5,89%             | 2,57%                       |
| Cingel College          | 5,20%             | 4,87%             | -0,33%                      |
| Florijn College         | 7,37%             | 4,98%             | -2,39%                      |
| Kellebeek College       | 7,89%             | 8,96%             | 1,07%                       |
| Markiezaat College      | 4,79%             | 5,02%             | 0,23%                       |
| Prinsentuin College     | 5,23%             | 5,78%             | 0,55%                       |
| Prinsentuin VMBO        | 6,17%             | 5,30%             | -0,87%                      |
| Radius College          | 3,18%             | 3,82%             | 0,64%                       |
| Vitalis College         | 4,06%             | 4,35%             | 0,29%                       |
| VMBO Entiteit           | 5,16%             | 3,97%             | -1,19%                      |
| Zoomvliet College       | 7,63%             | 6,54%             | -1,09%                      |
| <b>ROC West-Brabant</b> | <b>5,59%</b>      | <b>5,49%</b>      | <b>-0,10%</b>               |

*Vrts verzuim = voortschrijdend verzuim.*

### 5.3 Personeelstevredenheidsonderzoek

In 2014 kwamen de uitkomsten van het Personeelsonderzoek 2014 en het Landelijk Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO) beschikbaar. Dit laatste betrof een benchmarkonderzoek van de MBO Raad.

ROC West-Brabant hanteert het INK-managementmodel als kwaliteitszorg- en verbeterinstrument. Een belangrijk element is de 'plan-do-check-act'-cyclus (PDCA-cyclus). Periodiek wordt in dat kader de waardering door onze stakeholders gemeten. De resultaten gebruiken we om verbeteringen te realiseren. Zo worden ook de resultaten van voornoemde onderzoeken gezien.

#### Personeelonderzoek 2014

Het eigen Personeelonderzoek (POZ) vindt driejaarlijks plaats. In 2014 vond het voor de derde keer plaats; vanwege de vergelijkbaarheid zijn dezelfde thema's als in 2011 gemeten. De resultaten van het onderzoek dienen als input voor het human resourcebeleid.

In totaal werden 2134 medewerkers uitgenodigd voor het POZ, daarvan vulde 74% de enquête in. Bijlage 7 bevat de complete scorelijst. Hierna benoemen we de hoogste en laagste scores. In het algemeen zijn de tevredenheidsscores voor de rubrieken Functie, Gesprekken rondom functioneren en Fysieke en sociale veiligheid het hoogst (gemiddeld 4,0) en die voor Medezeggenschap het laagst (gemiddeld 2,7).

De hoogste scores op het niveau van ROC West-Brabant zijn te zien bij de onderwerpen:

- Veilig voelen in kantoor (4,5)
- Veilig voelen in onderwijsruimtes en in de algemene ruimtes binnen (4,4)
- Verwachting in het kader van de functie, bekend met taken (4,3)
- Activiteiten professionalisering dragen bij aan uitvoering van werkzaamheden en competentieontwikkeling (4,3)

De laagste scores (en aandachtspunten) op het niveau van ROC West-Brabant zijn te zien bij de onderwerpen:

- Weten welke resultaten bereikt zijn door Ondernemingsraad en Onderdeelcommissie (2,4 en 2,2)
- Weten welke taken Onderdeelcommissie heeft (2,7)
- Weten welke collega's in Ondernemingsraad en Onderdeelcommissie zitten (2,8 en 2,7)
- Afgelopen jaar afspraken gemaakt over inzet (49%)

### Landelijk Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO)

Het landelijke Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO) werd afgenomen in opdracht van de MBO Raad; deelname door ROC's was op eigen verzoek. Medewerkers van de MBO colleges en het bestuurscentrum deden er aan mee. De huidige opzet, afspraken en mogelijkheden van het MTO sloten niet aan bij de doelstellingen die ROC West-Brabant heeft met het POZ. Daarom is ervoor gekozen om deel te nemen aan het MTO, gelijktijdig naast het eigen POZ. Over het algemeen scoorde ROC West-Brabant lager dan het gemiddelde van de benchmark (zie ook bijlage 8).

### 5.4 Professionalisering

Optimale talentontwikkeling bij onze leerlingen en studenten is alleen mogelijk als medewerkers hun talenten kunnen ontplooiën. Ook onderwijskundige ontwikkelingen, structuurveranderingen en de ambitie om topkwaliteit te verzorgen, vereisen dat. Daarom staat professionalisering hoog op de agenda.

#### Human resourcebeleid

Human resource (HR)-ondersteuning wordt geleverd door ROC Diensten/PSA (personeels- en salarisadministratie) en Bedrijfsvoering/HR Advies.

Als gevolg van de centralisatie wordt op de afdeling PSA een betere uitwisseling van expertise tussen personen en disciplines ervaren. De medewerkers hebben in cursussen over 'klantgerichtheid' en 'samenwerken' aan de eigen professionaliteit gewerkt. De teamleiders binnen ROC Diensten werkten aan hun professionalisering in trainings- en intervisiebijeenkomsten.

De optimalisering van de processen (door standaardisatie en digitalisering) liep vertraging op als gevolg van technische beperkingen in de automatisering.

HR Advies, PSA en lijnmanagement stemmen als ketenpartners onderling de verwachtingen af. In 2014 is gestart met het in kaart brengen van risico's, in 2015 vindt borging plaats door beheermaatregelen als onderdeel van interne controle.



De speerpunten van HR Advies betroffen:

- overdracht van HR als gevolg van de centralisering
- planmatig aanpakken van langlopende HR-dossiers
- professionalisering van de HR-medewerkers
- verbeteren van de ondersteuning aan het lijnmanagement en beleidsontwikkeling.

HR staat nadrukkelijk op de agenda, professionalisering binnen het ROC krijgt steeds meer vorm; het is een randvoorwaarde om de ambitie van het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen realiseren.

### ROC Academie

De ROC Academie heeft de opdracht bij te dragen aan de realisatie van het ROC als lerende organisatie. Dat doet de academie door het ontwikkelen en (doen) organiseren van een breed aanbod aan professionaliseringstrajecten. Dit waren enkele activiteiten in 2014: het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift voor onderwijsgevend (voor zij-instromers), het leiderschapstraject voor leidinggevenden en 'potentials' in het VMBO, training en certificering van medewerkers die werken met een bedrijfskritische applicatie, trainingen op het gebied van examinering en bijvoorbeeld ook netwerkleren.

### Overige activiteiten

- In ons ROC wordt gewerkt in resultaatverantwoordelijke teams (RVT). Het primaire doel daarvan is om verantwoordelijkheid voor het primaire proces en productontwikkeling laag in de organisatie te beleggen door het vergroten van de betrokkenheid, regelcapaciteit, invloed en verantwoordelijkheid van de medewerkers over het onderwijsproces. Een RVT doorloopt diverse ontwikkel-fases. Binnen de colleges is daarom aandacht voor passende begeleiding en scholing.
- De resultaten van het Personeelonderzoek gaven een beeld dat er nog steeds te weinig functionerings-gesprekken plaatsvinden. Er was geen behoefte aan nieuw beleid, maar behoefte om het aantal te voeren gesprekken te verhogen. Ook werd bekeken hoe de registratie optimaal ingeregeld zou kunnen worden. Dit onderwerp heeft voortdurend aandacht in managementrapportages.
- Het huidige taaktoedelingsbeleid is leidend. Per 1 augustus 2014 is een nieuwe CAO afgesproken voor zowel het VO als voor het MBO. Hierin staat dat het huidige taaktoedelingsbeleid wordt herzien en er nieuw beleid volgt. In 2015 zal dit beleid vorm krijgen.
- In 2014 vond de tweejaarlijkse Onderwijsdag plaats onder de titel 'Get Prepared, Be Ready'. Net als eerdere jaren

vond kennisdeling en kennisuitwisseling plaats, door en voor collega's rondom diverse thema's. Bijna 70% van onze medewerkers nam deel aan de Onderwijsdag.

## 5.5 Vertrouwenspersoon

ROC West-Brabant hecht veel belang aan een veilige leer-en werkomgeving voor leerlingen, studenten en medewerkers en heeft om deze reden vertrouwenspersonen benoemd.

Leerlingen, studenten en medewerkers die met ongewenste omgangsvormen te maken hebben (gehad) kunnen zich wenden tot een vertrouwenspersoon. In 2014 waren er negen meldingen, alle van medewerkers over andere medewerkers. Veelal geeft het bieden van een luisterend oor voldoende soelaas. Er hebben in totaal drie doorverwijzingen plaatsgevonden: twee naar bevoegd gezag en één naar hulpverleners.

## 5.6 Interne geschillencommissie

Bij de Interne Geschillencommissie Personeelsbeleid zijn acht bezwaren ingediend in het kader van ROC Service en Advies (RSA), betreffende de transitie naar een centrale ondersteuning.

Hiervan zijn vier bezwaren niet in behandeling genomen wegens ontbreken van aanvullende onderbouwing, drie zaken zijn ongegrond verklaard en één bezwaar werd ter zitting door de medewerker ingetrokken omdat de werkgever de argumenten erkende.





## Hoofdstuk 6

# Bedrijfsvoering, huisvesting en financiën

Een ROC werkt met publieke middelen en dient deze op verantwoorde wijze aan te wenden, ten dienste van de primaire taak: kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Een transparante bedrijfsvoering, adequate huisvesting en een gezonde financiële huishouding zijn daarbij randvoorwaardelijk. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen op deze gebieden toegelicht.

## Hoofdstuk 6 | Bedrijfsvoering, huisvesting en financiën

In hoofdstuk 1 meldde de Raad van Bestuur de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, bedrijfsvoering en financiën (vooral in paragraaf 1.2 en 1.5). Hierna leest u daarop de relevante aanvullingen.

### 6.1 Bedrijfsvoering

Het gehanteerde management control model, als uitgangspunt voor beheersmaatregelen en ondersteuning voor Raad van Bestuur, volgt nagenoeg de 'plan-do-check-act-cyclus'. In hoofdstuk 1 (paragraaf 1.2.2, 1.4 en 1.5) lichtte de Raad van Bestuur de belangrijkste stappen toe die in dit kader in 2014 werden gezet.

Aan een belangrijke voorwaarde om structurele verbeteringen te kunnen doorvoeren werd in 2014 voldaan: er werd een ROC-brede ondersteuningsorganisatie gerealiseerd, bestaande uit de onderdelen Bedrijfsvoering en ROC Diensten. Een meer eenduidige, professionele en gestandaardiseerde ondersteuning werd daarmee mogelijk. Verdere implementatie daarvan vraagt nog enige tijd, de resultaten werden echter al op enkele onderdelen merkbaar: zo werd het jaarplan- en begrotingsproces voor 2015 strak geregisseerd doorlopen en was snel na afloop van het kalenderjaar voor een eerste keer een 4<sup>e</sup> kwartaalrapportage beschikbaar. Diverse onderwerpen kregen in 2014 extra aandacht:

#### Besluitvorming en implementatie

In 2013, voordat de dienstenconcentratie plaats vond, startten we al met zogenoemde beleidsadviesgroepen (BAG's) voor Finance & Control, HR, Zorg en Informatiemanagement. In deze BAG's vindt beleidsvoorbereiding plaats door enkele collegedirecteuren en de betreffende stafleiding. We bevorderen hiermee dat op belangrijke beleidsterreinen intensieve en gestructureerde afstemming kan plaats vinden. Voor het primaire proces is dit wezenlijk gezien de centralisering van ondersteunende diensten. Voor de ondersteuning is de BAG belangrijk om plannen en prioriteiten te toetsen. In 2014, tegelijk met de centralisering van de ondersteuning, zijn de BAG's verder ingevoerd. De stafleiding legt haar jaarplan en prioriteiten voor in de BAG. De stafleiding zelf is verantwoordelijk voor implementatie. Deze aanpak sluit aan op de reguliere en formele besluitvorming in de lijn zoals vastgelegd in het in 2013 geactualiseerde directiereglement.

#### Beheersing van processen

Procesverbetering op bijvoorbeeld formatieplanning, capaciteitsplanning, werving en selectie en gesprekscyclus en professionalisering.

#### Beleidsverantwoording

Versterking van de planning- en controlcyclus (gestandaardiseerde informatiestromen en review-gesprekken), bijvoorbeeld dankzij strakkere processen rondom de totstandkoming van begrotingen en jaarplannen en betere managementrapportages (maandelijks en per kwartaal).

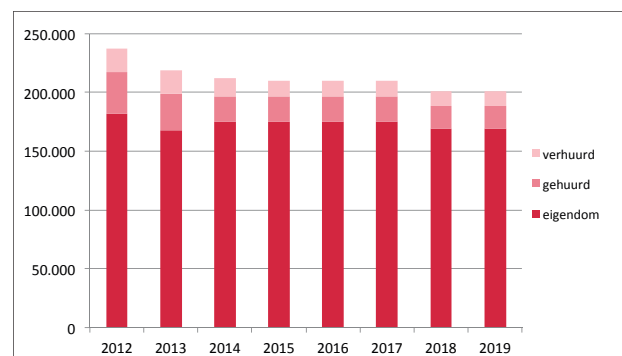
#### Intern risico- en beheersingssysteem

Versterking van het risicomanagement ten aanzien van alle grotere projecten. Daarnaast zijn de administratieve organisatie en het stelsel van interne controle versterkt. Op basis van de 'Managementletter 2013' zijn prioriteiten bepaald en is een reeks van verbetermaatregelen getroffen. Dit betrof ook enkele langer lopende vraagstukken die, in de context van een geconcentreerde ondersteuningsorganisatie werden opgelost. Omdat de inrichting van nieuwe processen fasegewijs verloopt, gaat dit proces nog door.

### 6.2 Huisvesting

In het huisvestingsbeleid streeft ROC West-Brabant naar reductie in m<sup>2</sup> evenals verhoging van de kwaliteit en duurzaamheid van de gebouwen.

In 2014 werd in totaal gebruik gemaakt van ruim 212.200 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte (bvo). In 2014 werd 10% van de m<sup>2</sup> bvo gehuurd en was 90% eigendom. Ongeveer 8% van de m<sup>2</sup> bvo in eigendom werd verhuurd aan derden. De verwachting is dat de komende jaren zowel het totaal aantal m<sup>2</sup> in eigendom als het aantal gehuurde m<sup>2</sup> zal afnemen.





Het totaal aantal m<sup>2</sup> bvo in 2013 was verdeeld over 53 locaties. In 2018 zal het aantal locaties afgenomen zijn tot 49 als de voorgenomen huisvestingsplannen worden uitgevoerd.

De Raad van Bestuur beschreef al dat in aanloop naar een nieuw strategisch huisvestingsplan (2015) de portfolio is doorgelicht door een extern deskundige op risicobestendigheid. De conclusie was dat er geen sprake is van een verhoogd risico. Deze conclusie van de doorlichting is gedeeld met de Inspectie.

In 2014 werd gewerkt aan enkele grote projecten. Daarbij werden enkele nieuwe gebouwen opgeleverd die op vele wijzen voldoen aan de meest actuele duurzaamheidsnormen.

Op de volgende pagina staan de projecten in een schema.

| Projecten            | Belangrijke doelen   | Realisatie   |
|----------------------|--|--|
| Kellebeek College    | <p>Realisatie duurzame nieuwbouw Oostelijke Havendijk Roosendaal.</p> <p>Huisvesting van zorgpartners in Nieuwbouw Roosendaal.</p> | <p>Het bouwproject is eind juni 2014 opgeleverd. Dat is conform de planning van 2011. Het gebouw is gerealiseerd ruim binnen de daarvoor gemaakte begroting uit 2011.</p> <p>Alle verhuurbare m<sup>2</sup> zijn eind augustus 2014 opgeleverd en door de zorgpartners op één na in gebruik genomen.</p>               |
| Markiezaat College   | <p>Renovatie gebouw Nobellaan 50 Bergen op Zoom om verlengde levensduur mogelijk te maken.</p>                                     | <p>In 2014 is fase 1 van start gegaan met een dakrenovatie, verbetering installaties en betere isolatie van de gevels. In 2015 en 2016 volgen fase 2 en 3.</p>   |
| Praktijkschool Breda | <p>Realisatie duurzame nieuwbouw Frankenthalerstraat Breda.</p>  | <p>Het bouwproject is eind juni 2014 opgeleverd. Het gebouw voorziet in een ruimere en veel uitdagender leeromgeving. Het gebouw is gerealiseerd conform de planning van 2012 en ruim binnen de begroting van 2012.</p>  |
| Radius College       | <p>Renovatie gebouw Terheijdenseweg 350 om verlengde levensduur mogelijk te maken.</p>   | <p>In 2014 is fase 1 van start gegaan met nieuwe verlichting, herstel van vloeren, renovatie keuken en dakrenovatie. In 2015 en 2016 volgen fase 2 en 3.</p>   |
| Steenspil en Pomona  | <p>Uitbreiding en herindeling Steenspil in Halsteren en uitbreiding en renovatie Pomona Bergen op Zoom.</p>                        | <p>Als gevolg van de sluiting van de VMBO scholen in Bergen op Zoom en Tholen zijn de locaties Steenspil in Halsteren en Pomona in Bergen op Zoom uitgebreid en gerenoveerd conform de planning en binnen de begroting.</p>  |
| Afstoting gebouwen   | <p>Sluiting locaties in Bergen op Zoom, Tholen en Breda.</p>   | <p>De VMBO school in Tholen is in 2014 verkocht aan de gemeente Tholen voor huisvesting van het primair onderwijs in die gemeente. Levering vindt in 2015 plaats.</p> <p>De oude locatie van de Praktijkschool aan de Baronielaan in Breda is verkocht aan een projectontwikkelaar. Levering vindt plaats in 2015.</p> |

## 6.3 Financiën

### 6.3.1 Financieel beleid

Het financieel beleid van ROC West-Brabant richt zich op de instandhouding van onze financieel gezonde positie op de lange termijn.

Op ROC-niveau worden de kaders voor strategie, positionering en bedrijfsvoering opgesteld. Scholen en colleges bepalen binnen de gestelde kaders op welke wijze men het onderwijs wil organiseren en inrichten. Door het hanteren en handhaven van een financieel kader worden risico's beheerst terwijl er duidelijkheid en ruimte ontstaat voor ondernemerschap.

De interne streefnorm voor het saldo der baten en lasten is - als basis - vastgesteld op +2% van de som der baten. De uiteindelijke normering is echter mede afhankelijk van het inzetten van middelen uit voorgaande jaren, investeringen in nieuwe opleidingen en initiatieven en geaccepteerde verliezen. Teneinde de interne norm te realiseren wordt bij de vaststelling van de bekostiging per college rekening gehouden met een afroming voor centrale kosten. Basisuitgangspunt is dat met de uiteindelijke vastgestelde bekostiging per college een sluitende begroting moet kunnen worden gerealiseerd.

De gerealiseerde resultaten van scholen en colleges blijven voor hen en daarmee voor het onderwijs, beschikbaar. Voorwaarde is dat deze resultaatmiddelen alleen besteed kunnen worden aan incidentele of projectmatige activiteiten. Voor de OVO-scholen zijn er geen specifieke beperkingen gesteld aan de vrije besteding van het eigen vermogen.

Het beleid van ROC West-Brabant met betrekking tot financiële instrumenten luidt als volgt:

#### Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van ROC West-Brabant te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Dit beleid heeft geleid tot het aangaan van een tweetal renteswaps bij het afsluiten van een financiering waarvan de ingangsdatum in de toekomst was gelegen, waardoor dit slechts mogelijk was tegen een variabele rente.

Op moment van afsluiten van de financiering was de vaste rente die ontstond door het afsluiten van de renteswaps historisch gezien relatief laag.

#### Liquiditeitsrisico

Voor het afdekken van het renterisico op een langlopende schuld aan de ING Bank met een boekwaarde van €39,4 miljoen (inclusief het kortlopende deel) loopt per 31 december 2013 een renteswap van €39,4 miljoen met een negatieve reële waarde van €11,3 miljoen. Met deze renteswap wordt het risico van een variabele rente (gebaseerd op drie-maands Euribor plus een opslag van 0,55%) afgedekt door een overeengekomen vast rentepercentage van 5,10% voor de gehele looptijd.

Voor de verwerking van de renteswap past ROC West-Brabant kostprijs-hedge-accounting toe. De kostprijs van de renteswap bedraagt nihil.

Indien de reële waarde van de renteswap behorende bij de langlopende schuld aan de ING Bank negatief is, is er geen verplichting om een onderpand te storten.

Bij tussentijdse beëindiging van de renteswap wordt onderling afgerekend op basis van de reële waarde op het moment van beëindiging. De reële waarde van deze lening is gelijk aan de boekwaarde.

### 6.3.2 Financieel resultaat

Het begrote resultaat na belasting bedroeg circa €1,9 miljoen. Het gerealiseerde resultaat na belasting bedraagt circa €3,4 miljoen.

Er is sprake van een lager resultaat in het aandeel in het resultaat van maatschappijen waarin wordt deelgenomen tegenover een hoger overig resultaat (resultaat van ROC West-Brabant zelf).

Het resultaat van de maatschappijen waarin wordt deelgenomen blijft met name fors achter op de begroting door de bijzondere waardevermindering van €4,0 miljoen die heeft plaatsgevonden bij Corbeille ten aanzien van het gebouw te Etten-Leur. Door de administratieve ontvlechting van WEB-vliegtuigtechniek uit de ATG is het resultaat van de ATG beter dan begroot.

Ook het verschil in het overig resultaat hangt met name samen met incidentele baten en lasten. Zo liggen de baten aanzienlijk hoger dan begroot doordat de (vrijval van de) gelden bekwaamheid en professionalisering, de overgangsbekostiging LGF en de school-ex gelden niet begroot waren. De lasten liggen circa €1,8 miljoen lager dan begroot. Deze onderschrijding hangt grotendeels samen met een vrijval van de voorziening jubilea in verband met een schattingswijziging en een lagere dan begrote dotatie aan de overige personele voorzieningen. Daar staat een bijzondere waardevermindering van €1 miljoen tegenover die heeft plaatsgevonden in verband met de verkoop van het gebouw te Tholen en lagere rentebaten in verband met de verdere daling van het rentepercentage over uitgezette gelden.

|                                 | Begroting    |              | Realisatie   |               |               |              |            |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|------------|
|                                 | 2015         | 2014         | 2014         | 2013          | 2012          | 2011         | 2010       |
| Baten                           | 215.665      | 209.327      | 214.358      | 211.990       | 222.863       | 224.325      | 221.761    |
| Lasten                          | 209.687      | 204.861      | 208.447      | 212.584       | 230.578       | 220.803      | 218.758    |
| Saldo baten en lasten           | 5.968        | 4.466        | 5.911        | -594          | -7.715        | 3.522        | 3.003      |
| Financiële baten en lasten      | -2.372       | -2.406       | -2.376       | -2.604        | -2.306        | -2.524       | -2.154     |
| Resultaat                       | 3.596        | 2.060        | 3.535        | -3.198        | -10.021       | 998          | 849        |
| Belastingen                     | -106         | -133         | -121         | -207          | -108          | 363          | -270       |
| Resultaat deelnemingen          | 0            | 0            | 0            | -764          | 0             | 0            | 0          |
| Minderheidsbelang derden        | 0            | -16          | 0            | 693           | 286           | -60          | -107       |
| <b>Resultaat na belastingen</b> | <b>3.490</b> | <b>1.911</b> | <b>3.414</b> | <b>-3.476</b> | <b>-9.843</b> | <b>1.301</b> | <b>472</b> |



### 6.3.3 Toestand op balansdatum

De wijzigingen in de diverse balansposities worden bepaald door meerdere factoren. We noemen per balanspost de belangrijkste oorzaken: De toename van de vaste activa wordt met name veroorzaakt door de nieuwbouw van het Kellebeek College en de Praktijkschool. Daartegenover staat een bijzondere waardevermindering van de panden te Tholen en Etten-Leur (zie ook referentie 5 van de Jaarrekening). De nieuwbouw investeringen zijn vanuit de eigen middelen gefinancierd. Dit is de voornaamste oorzaak van de afname van de vlottende activa.

De belangrijkste reden dat de voorzieningen zijn gedaald is gelegen in het feit dat de voorziening voor jubilea is herrekend. Dit heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van circa €1 miljoen (zie ook referentie 12 van de Jaarrekening). De daling ten opzichte van het voorgaande jaar van de kortlopende schulden wordt vooral veroorzaakt door een daling van de kortlopende schuld aan kredietinstellingen.

|                       | 31-12-2014     | 31-12-2013     | 31-12-2012     | 31-12-2011     | 31-12-2010     |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vaste activa          | 180.137        | 171.522        | 173.209        | 170.550        | 175.300        |
| Vlottende activa      | 37.799         | 55.427         | 61.342         | 75.975         | 81.568         |
| <b>Totaal activa</b>  | <b>217.936</b> | <b>226.949</b> | <b>234.551</b> | <b>246.525</b> | <b>256.868</b> |
| Eigen vermogen        | 117.622        | 114.174        | 118.768        | 127.262        | 124.471        |
| Voorzieningen         | 10.386         | 12.777         | 11.989         | 8.829          | 10.499         |
| Langlopende schulden  | 53.089         | 56.795         | 60.502         | 64.246         | 69.135         |
| Kortlopende schulden  | 36.839         | 43.203         | 43.292         | 46.188         | 52.763         |
| <b>Totaal passiva</b> | <b>217.936</b> | <b>226.949</b> | <b>234.551</b> | <b>246.525</b> | <b>256.868</b> |

### 6.3.4 Kengetallen

Door de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen zijn in 2009 signaleringgrenzen vastgesteld voor kengetallen voor vermogensbeheer en budgetbeheer.

Door het vrijkomen van een lening per 1 juli 2010 en een vertraging in de huisvestingsplannen is de liquiditeit in 2010

en 2011 boven de door de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen gestelde bovengrens van 1,50 uitgekomen. In 2012 is aangevangen met de nieuwbouw van Kellebeek College en in 2013 met de nieuwbouw van de Praktijkschool waardoor de liquiditeit is gedaald naar 1,03.

Beide nieuwbouwprojecten zijn in 2014 gereed gekomen.

| Kengetal            | 31-12-2014 | 31-12-2013 | 31-12-2012 | 31-12-2011 | 31-12-2010 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Solvabiliteit       | 0,54       | 0,50       | 0,51       | 0,52       | 0,48       |
| Gem ROC's           |            | 0,47       | 0,45       | 0,44       | 0,45       |
| Kapitalisatiefactor | 26,43      | 41,93      | 40,82      | 45,06      | 48,18      |
| Gem ROC's           |            | 32,21      | 34,12      | 38,32      | 38,04      |
| Liquiditeit         | 1,03       | 1,28       | 1,42       | 1,64       | 1,55       |
| Gem ROC's           |            | 1,02       | 0,91       | 0,93       | 0,87       |
| Rentabiliteit       | 1,6%       | -1,6%      | -4,4%      | 0,6%       | 0,2%       |
| Gem ROC's           |            | 2,2%       | 0,3%       | -0,5%      | 0,4%       |

### 6.3.5 Treasury

Het kader, de doelstellingen alsmede de administratieve organisatie en interne controle rondom het treasurybeleid zijn vastgelegd in het 'Treasurystatuut Stichting ROC West-Brabant'.

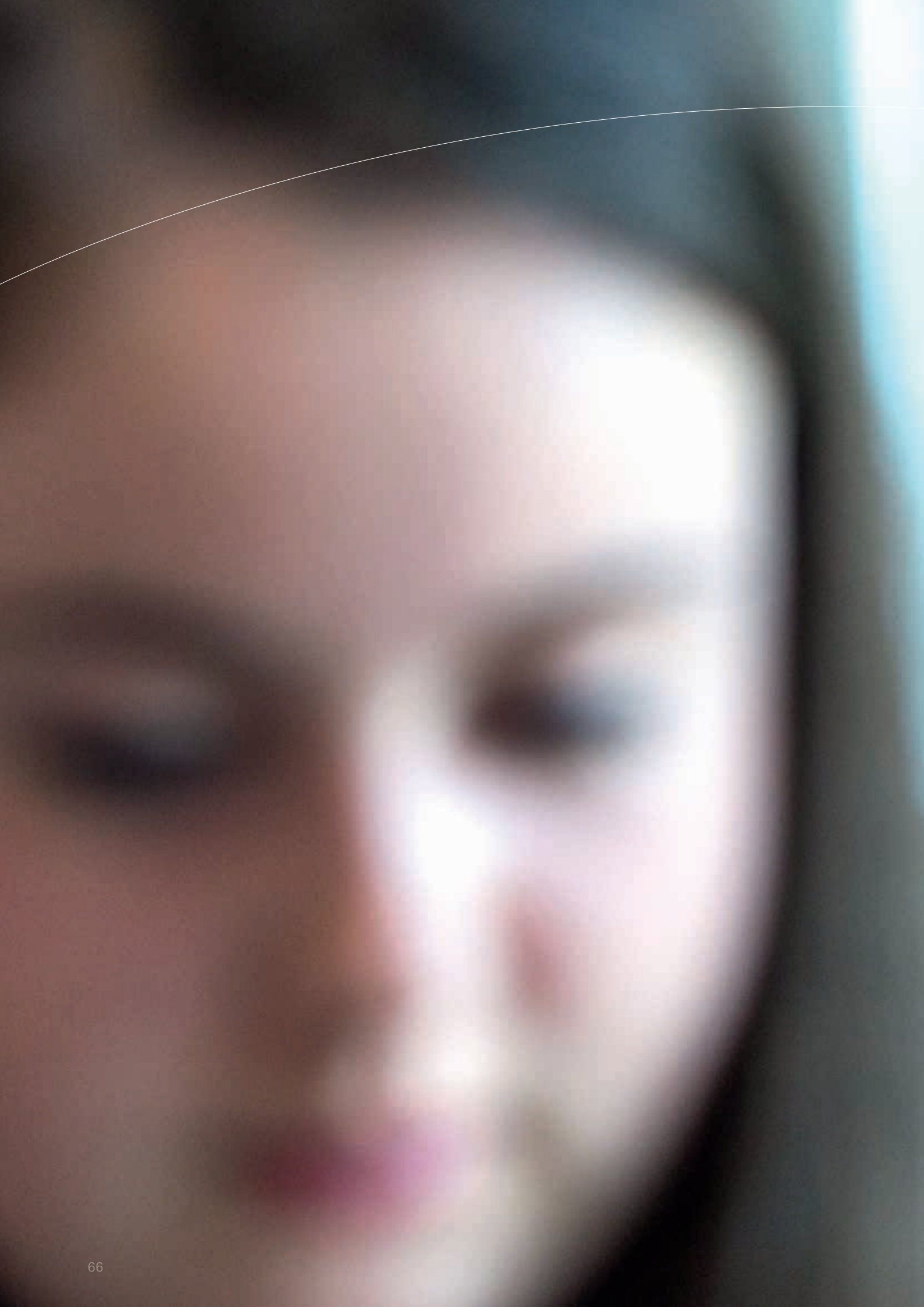
Het statuut is gebaseerd op de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010' en daarnaast op eigen financiële kaders. De hoofd-doelstelling van het financieel beleid, afgeleid van het strategisch beleidsplan is het behoud van een gezonde financiële positie waarmee de continuïteit wordt gewaarborgd.

De hiervan afgeleide eigen financiële kaders luiden:

- de solvabiliteit bedraagt minimaal 0,35
- de liquiditeit bedraagt minimaal 1,0

Ten aanzien van het beleggen van de financiële middelen wordt een terughoudend beleid gevoerd. In de basis geschiedt dit via termijndeposito's, maar omdat de rente-opbrengsten op termijndeposito's momenteel lager zijn dan die op regulier, direct opvraagbare bankrekeningen zijn de beschikbare gelden volledig uitgezet op direct opvraagbare bankrekeningen. Gelet op de spreiding van risico's staan de direct opvraagbare gelden uit bij verscheidene banken.







## Hoofdstuk 7

# Medezeggen- schap en dialoog

ROC West-Brabant maakt onderdeel uit van de regio en wenst een actieve rol en passende positie in netwerken met werkvelden en het onderwijs in de regio, ten gunste van regiobrede onderwijskwaliteit. Dialoog wordt daarbij gezien als een passend middel.

Dat begint natuurlijk met de dialoog met onze eigen leerlingen, studenten en hun ouders, evenals met de medewerkers van het ROC.

## Hoofdstuk 7 | Medezeggenschap en dialoog

In hoofdstuk 1 meldde de Raad van Bestuur de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap en over de intensieve dialoog met zowel interne als externe stakeholders (paragraaf 1.6). In dit hoofdstuk komen de centrale raden aan het woord.

De medezeggenschap heeft op alle niveaus vorm gekregen, in de breedte is het echter nog niet alle scholen en colleges gelukt om mensen te enthousiasmeren alle beschikbare in posities te vullen. Hoe hebben de centrale raden de medezeggenschap in 2014 ervaren?

### 7.1 Leerlingen/ Studentenraad

In principe heeft elke school en ieder college een eigen Leerlingen/ Studentenraad, met een voorzitter en secretaris. Een afvaardiging daaruit vormt de centrale Leerlingen/ Studentenraad. Deze voert het overleg met de Raad van Bestuur.

Het blijft lastig om voldoende leerlingen en studenten bereid te vinden zitting te nemen. "Vooral op het MBO is het moeilijk" zegt de voorzitter, tevens MBO'er. "De studenten zijn meer gefocust op studie en werk. Verder is het toch vaak nog onbekend." Vanuit het VMBO zijn vrijwel alle scholen vertegenwoordigd. "Ik offer er veel vrije tijd voor op en ik zie dan ook dat wij veel bereiken, ook voor onze eigen school", zegt een enthousiast lid. "Ik zit er vanaf de eerste klas in en heb in vier jaar tijd best veel zien veranderen!" In 2014 ontbrak van de VMBO scholen alleen Prinsentuin Oudenbosch. Van de MBO colleges waren Kellebeek, Radius en Vitalis College helaas niet vertegenwoordigd.

Er is gesproken over het Deelnemersstatuut. Dat is voor alle leerlingen en studenten van belang, maar lang niet iedereen weet wat daar precies in staat. "Het gaat om alle rechten en plichten die je hebt. Dit is aan ons goed toegelicht." Er is ook gesproken over welke inspraak- en adviesrechten de raden precies hebben. MBO'ers hebben namelijk andere bevoegdheden dan VMBO'ers.

Men is er trots op dat er nu een echt 'pestbeleid' is geformuleerd en een pestprotocol in de maak is. "Dit is voor elke school en elk college net iets anders. Het is ondoenlijk om voor alle scholen een overkoepelend pestprotocol op te stellen. Het is afhankelijk van de situatie."

In de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur worden - als vast agendapunt - zaken besproken van de afzonderlijke scholen. Als iets op meer scholen blijkt te spelen, pakt de raad dat op. "Een mooi voorbeeld is de portal. Er waren veel problemen met inloggen, cijfers bekijken en roosters raadplegen. In samenwerking met IT-Workz is een oplossing gezocht, de problemen zijn nu de wereld uit."

Het overleg met de Raad van Bestuur vinden de leden bijzonder waardevol. "Ze luisteren naar ons, ze doen iets met onze adviezen." Toch wil de voorzitter het aantal vergaderingen uitbreiden. "We willen graag meer vergaderen met alleen de MBO'ers. Niet dat de VMBO'ers geen waardevolle inbreng hebben, zeker wel. Maar omdat MBO'ers andere bevoegdheden hebben, zitten de VMBO'ers vaak bij onderwerpen die niet bij hen spelen. Die onderwerpen kunnen we beter eerst apart met de MBO'ers bespreken. Hiermee starten we in 2015."

### 7.2 Ouderraad

De Ouderraad op centraal niveau bestaat inmiddels drie jaar en is een volwaardige 'sparringpartner' van de Raad van Bestuur. De deelnemers zijn een afvaardiging van de ouderraden van de scholen.

Dit waren de belangrijkste zaken in het overleg:

- ROC Service en Advies (RSA). Er was zorg over de gevolgen voor de scholen, naar aanleiding van de centralisering van de ondersteuning. De Ouderraad wilde er vooral voor waken dat de dienstverlening die eerst vanaf de schoollocatie werd geleverd, was gegarandeerd.
- De Raad van Bestuur heeft onderwijskwaliteit hoog op de agenda gezet en de ouderraad onderstreept van harte het belang ervan. De voorzitter van de Ouderraad verwoordt het als volgt: "Kwaliteit is iets dat eigenlijk overal en elke dag belangrijk is. Het speelt op alle scholen." In dit kader is de raad ook steeds goed op de hoogte gehouden van de fusie tussen de drie VMBO scholen die zijn opgegaan in de nieuwe school Steenspil.
- Ook over Passend Onderwijs is veel gesproken. De Ouderraad was vooral benieuwd naar hoe ROC West-Brabant hier precies mee om zou gaan. "De Raad van Bestuur heeft ons hierover prima geïnformeerd en wij hebben er dan ook alle vertrouwen in."



Naast de wettelijke taken van een ouderraad, ziet de voorzitter de centrale Ouderraad vooral als een gelijkwaardige sparringpartner voor de Raad van Bestuur. “Wij zien onze rol als een ‘schaduw-Raad van Toezicht’. Als gesprekspartner van de Raad van Bestuur voelen wij ons serieus genomen. Zij doen echt iets met de adviezen en ideeën die wij aandragen. Daarmee leveren wij een waardevolle bijdrage, daar zijn we erg blij mee. Zo krijgen ouders de verdiende medezeggenschap.”

De Ouderraad groeit nog steeds in haar rol. Bevoegdheden worden duidelijker, evenals de verschillen in ouderraden tussen VMBO en MBO. Doordat niet overal een ouderraad aanwezig is, is het soms lastig om uit te vinden wat er precies speelt. “Het is logisch dat ouders op het MBO anders betrokken zijn dan ouders van VMBO’ers. Toch zouden wij het heel fijn vinden als elk MBO college een afvaardiging had in onze raad. Eén van de doelstellingen is immers het bevorderen van kennisuitwisseling tussen decentrale ouderraden en de centrale raad. In 2014 was er helaas alleen een afvaardiging vanuit de ouderraden van Radius College en Kellebeek College. Directies zouden een extra inspanning moeten doen om een ouderraad te realiseren.”

### **7.3 Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad (OR) bestaat binnen ROC West-Brabant uit dertien leden. Zij worden gekozen uit het onderwijzend personeel (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Het dagelijks bestuur bestaat uit een voorzitter, een plaatsvervanger en een secretaris. De overige leden hebben zitting in enkele vaste en tijdelijke commissies.

Ook zijn er negen onderdeelcommissies (OC’s), één per MBO college en één voor de VMBO Entiteit. De OR heeft ook de medezeggenschap voor het personeel werkzaam in de centrale ondersteuning. Het voornemen is om hier in de loop van 2015 een zelfstandige OC te vormen. Het dagelijks bestuur van OR en OC’s overlegt periodiek. Daarnaast heeft iedere OC een lid afgevaardigd vanuit de ondernemingsraad.

Eens per jaar vergaderen alle centrale raden, de OR, de Ouderraad en de Leerlingen/Studentenraad, samen. De OR voert structureel overleg met de Raad van Bestuur en

bespreekt hierin vooral de zaken waarover de OR advies- en/of instemmingsrecht heeft. Hierna enkele onderwerpen die op de agenda stonden:

| Positief advies  | Negatief advies                         |
|--|---|
| Voorgenomen besluit entreeopleidingen  | Nieuwe managementstructuur in het VMBO. |
| Het voornemen om het nieuwe kwaliteitszorgsysteem onderwijs te implementeren |   |
| Notitie resultaatverantwoordelijke teams                                     |   |
| Voortzetting eigenrisicodragerschap Ziektewet bij AON Hewitt                 |   |

| Instemming  | Geen instemming  |
|---|--|
| Afnemen van een personeelonderzoek en medewerkers tevredenheidsonderzoek 2014 | Verdere uitrol en implementatie van ESS/MSS van Profit |
| Medewerkers de mogelijkheid geven om door te werken tot de AOW-leeftijd       |  |
| De nieuwe functiebeschrijving Beleidsadviseur Internationalisering            |  |
| Het addendum bij de vakantieregeling 2015                                     |  |

De OR komt wekelijks bijeen. Op de portal kunnen medewerkers agenda's en verslagen van OR en OC's bekijken, daarnaast wordt regelmatig een digitale nieuwsbrief verstuurd. In het kader van de CAO MBO en CAO VO werden voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd.

In 2015 staan de volgende zaken op de agenda: de verdere centralisatie van de ondersteuning (RSA, 2<sup>e</sup> tranche), de verdere uitwerkingen van de CAO MBO en CAO VO en de realisatie van een meerjarige personeelsplanning. Ook zullen er in 2015 verkiezingen zijn omdat acht leden zullen aftreden.









## Hoofdstuk 8

# Continuïteits- paragraaf

Dit hoofdstuk betreft een redelijk nieuw thema. Het is opgesteld op aangeven van het Ministerie van OCW en schetst de ontwikkelingen en mogelijke risico's die wij voor de periode tot 2020 denken te kunnen voorzien. De geschetste ontwikkelingen, analyses en voornemens helpen bij het op koers houden van ROC West-Brabant.

## Hoofdstuk 8 | Continuïteitsparagraaf

### 8.1 Verwachte ontwikkelingen

In 2013 vond een herijking van het meerjaren-perspectief plaats met als doel meer systematisch vooruit te kijken naar de toekomstige ontwikkelingen binnen ROC West-Brabant met betrekking tot de factoren: ontwikkeling in leerling- en student-aantallen, bekostiging, formatie, huisvesting, investeringen en financiële kengetallen zoals rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit.

Dit resulteert in een overzicht waarbij twee jaar terug wordt gekeken en vijf jaar vooruit. Zo ontstaat een longitudinaal inzicht in trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de beoordeling van de continuïteit van onze organisatie. Deze inzichten zijn tevens een leidraad voor toekomstig begrotingsbeleid.

#### 8.1.1 Ontwikkelingen in financiële kengetallen

De resultaatverbetering die ingezet is in 2013 zet zich volgens plan door in 2014. De basis hiervan is de verbeterde formatiebeheersing. Naast de effecten van de reducties in de reguliere formatie in de jaren 2013 en 2014 zijn enkele omvangrijke structurele besparingen doorgevoerd. Het ging daarbij vooral om de centralisering van een deel van de ondersteunende diensten (in het kader van ROC Service en Advies) en de samenvoeging van drie VMBO locaties in de regio Bergen op Zoom. Deze besparingen betreffen circa € 2,5 mln. Ook is een omvangrijk structureel verlies bij Aviation Training Group (ATG) niet langer aan de orde. Voorheen beliep dit verlies een bedrag tussen €1 tot €2 miljoen jaarlijks.

In het MBO is aan de orde dat het landelijke macrobudget weliswaar niet sterk zal wijzigen maar het aandeel 'prestatiebekostiging' daarbinnen gaat toenemen. De wijze waarop dit zal uitwerken is niet duidelijk. In 2015 zullen we de effecten daarvan voor onze situatie nauwgezet beoordelen.

Binnen ROC West-Brabant is zowel solvabiliteit 1 (Eigen Vermogen/Totale Vermogen) als solvabiliteit 2 (EV + voorzieningen)/TV) op orde met een score tussen 0,50 en 0,61. Daarmee bewegen deze kengetallen zich ruim binnen de normen die het Ministerie van OCW daar voor stelt. Voor de financiering van de geplande nieuwbouw van Vitalis College in Breda, wordt tegen die achtergrond voornamelijk geen lening aangetrokken. Besloten is dit uit eigen liquiditeiten te financieren. Als gevolg van te verwachten positieve resultaten en aflossingen op de lopende leningen blijft de solvabiliteit op termijn stabiel en verbetert licht in 2017 en 2018.

De liquiditeit was de afgelopen jaren goed te noemen en boven de bandbreedte die het Ministerie in dat verband stelt. Als gevolg van de negatieve resultaten in 2012 en 2013 en de uitvoering van nieuwbouwprojecten, liep de liquiditeit in 2014 terug naar 1,03. Vanaf 2016 zal deze daling doorzetten als gevolg van de voornoemde investeringen in nieuwbouw.

De liquiditeitsontwikkeling is gunstiger dan we een jaar geleden hadden voorzien. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de verbeterde exploitatie, lagere investeringen en de gestegen rijksbijdragen.

| Financiële kengetallen | 2013  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|
| Solvabiliteit 1        | 0,50  | 0,54 | 0,55 | 0,57 | 0,58 | 0,61 | 0,60 |
| Solvabiliteit 2        | 0,56  | 0,58 | 0,60 | 0,61 | 0,63 | 0,64 | 0,65 |
| Liquiditeit            | 1,28  | 1,03 | 0,93 | 0,79 | 0,55 | 0,65 | 0,65 |
| Rentabiliteit          | -1,6% | 1,6% | 1,9% | 1,7% | 2,2% | 2,0% | 2,0% |

## 8.1.2 Ontwikkelingen in leerling- en studentaantallen

| In aantallen      | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>VO</b>         |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Leerlingen</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| Leerling regulier | 5.330  | 5.392  | 5.501  | 5.568  | 5.644  | 5.749  | 5.796  |
| Leerling LWOO     | 1.873  | 1.806  | 1.715  | 1.659  | 1.605  | 1.561  | 1.506  |
| Totaal VO         | 7.203  | 7.198  | 7.216  | 7.227  | 7.249  | 7.310  | 7.302  |
| <b>EDUCATIE</b>   |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Leerlingen</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| Vavo voltijd      | 95     | 96     | 96     | 96     | 96     | 96     | 96     |
| Vavo deeltijd     | 298    | 315    | 315    | 315    | 315    | 315    | 315    |
| Overige educatie  | 253    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    |
| Totaal Educatie   | 646    | 811    | 811    | 811    | 811    | 811    | 811    |
| <b>MBO</b>        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Studenten</b>  |        |        |        |        |        |        |        |
| Student BOL       | 10.922 | 11.120 | 11.341 | 11.460 | 11.409 | 11.431 | 11.435 |
| Student BBL       | 7.529  | 5.064  | 4.838  | 4.792  | 4.722  | 4.673  | 4.627  |
| Totaal ongewogen  | 18.451 | 16.084 | 16.179 | 16.262 | 16.131 | 16.104 | 16.062 |
| Totaal gewogen    | 13.934 | 13.106 | 13.276 | 13.377 | 13.298 | 13.300 | 13.286 |
| <b>Totaal</b>     | 26.300 | 24.093 | 24.206 | 24.290 | 24.191 | 24.225 | 24.175 |

Voor het maken van prognoses maken we gebruik van een model dat gebaseerd is op demografische gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), statistieken van brancheorganisaties en van ontwikkelingen aangegeven door het Ministerie van OCW.

ROC West-Brabant heeft al enkele jaren te maken met een teruggang in leerling- en studentaantallen. Tussen 2013 en 2014 liep het aantal terug met circa 2.000. Daarmee is de dalende trend naar verwachting ten einde en blijft het volume in elk geval stabiel tot 2019. De teruggang is voor het overgrote deel veroorzaakt door het verdwijnen van de maatwerktrajecten.

Voor Educatie voorzien we een stabiele situatie op grond van de meerjarenafspraken die we hebben gemaakt met de gemeenten binnen de regio. Het VO blijft qua leerlingaantallen redelijk stabiel met zelfs een lichte groei op termijn. Wel is er sprake van verschuivingen binnen de VO sectoren en tussen de diverse scholen. De verschuiving van LWOO naar regulier is in lijn met de landelijke trend. Binnen het MBO is een verschuiving waarneembaar van BBL naar BOL. De economische recessie is hiervoor de belangrijkste verklaring. Dit werkt volledig door in de reductie van het ongewogen aantal studenten. Gemeten in gewogen aantallen (exclusief maatwerktrajecten) blijft het MBO studentaantal zich stabiel rond de 13.300 bewegen.

### 8.1.3 Ontwikkelingen in MBO diploma's

| In aantallen  | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Niveau 1      | 878          | 441          | 394          | 399          | 399          | 377          | 377          |
| Niveau 2      | 2.302        | 2.156        | 1.999        | 1.930        | 1.930        | 1.931        | 1.900        |
| Niveau 3 en 4 | 3.742        | 3.714        | 3.801        | 3.766        | 3.865        | 3.784        | 3.700        |
| <b>Totaal</b> | <b>6.922</b> | <b>6.311</b> | <b>6.194</b> | <b>6.138</b> | <b>6.194</b> | <b>6.092</b> | <b>5.970</b> |

De hiervoor geschetste terugloop van studentaantallen vertaalt zich door in een teruggang van het aantal verstrekte diploma's. Daarnaast doet zich het effect gelden van de inkorting van een aantal opleidingen van vier naar drie jaar. Dit laatste leidt tot extra diploma's in 2017 maar tot een verdere daling vanaf 2018. De gevolgen van de landelijke invoering van het 'cascademodel' in het MBO, waarbij onder meer verblijfsduur van studenten mede bepalend is

als nieuwe factor in de bekostiging, zijn nog niet volledig door te rekenen en hierin niet meegenomen. De cijfers over de periode 2013-2019 laten zien dat diploma-aantallen op niveau 1 en in mindere mate niveau 2 een dalende tendens vertonen. Het aantal diploma's op niveau 3 en 4 blijft naar verwachting redelijk stabiel.

### 8.1.4 Ontwikkelingen in formatie

| In fte        | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vast          | 1.784        | 1.749        | 1.729        | 1.698        | 1.683        | 1.674        | 1.668        |
| Flexibel      | 251          | 235          | 222          | 215          | 212          | 213          | 214          |
| <b>Totaal</b> | <b>2.035</b> | <b>1.984</b> | <b>1.951</b> | <b>1.913</b> | <b>1.895</b> | <b>1.887</b> | <b>1.882</b> |

De al eerder geschetste terugloop van leerling- en studentaantallen heeft geleid tot een volumereductie van de formatie. De formatie is tussen 2013 en 2014 gedaald met 51fte. Sinds 2012 is nauwgezet op formatie gestuurd en vooral bij aanvang van het nieuwe schooljaar is de formatie

aangepast. Voor 2015 en 2016 is nog een reductie van 30fte respectievelijk 70fte ten opzichte van 2014 voorzien. De jaren die daarop volgen tonen een stabilisatie die overeenkomt met de stabilisering van de leerling- en studentontwikkelingen.

### 8.1.5 Ontwikkelingen in formatie naar functiecategorie

| In fte                                 | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Directie                               | 33           | 34           | 32           | 31           | 31           |
| Ondersteunend zonder lesgebonden taken | 529          | 508          | 480          | 472          | 470          |
| Ondersteunend met lesgebonden taken    | 192          | 194          | 188          | 186          | 185          |
| Onderwijzend personeel                 | 1.280        | 1.248        | 1.250        | 1.225        | 1.209        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>2.035</b> | <b>1.984</b> | <b>1.951</b> | <b>1.913</b> | <b>1.895</b> |

De formatieontwikkeling onderverdeeld naar functie-categorie laat zien dat alle categorieën grosso modo afnemen in lijn met de totale formatie. Binnen die tendens is in de formatie van het ondersteunend personeel zonder

lesgebonden taken op de langere termijn een relatieve afname te zien, terwijl de formatie onderwijzend personeel relatief gelijk blijft.

### 8.1.6 Ontwikkelingen in formatie en leerling- en studentaantallen

|                                       |              | 2012   | 2014   | 2019   |
|---------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|
| Totale formatie                       | In fte       | 2.162  | 1.983  | 1.882  |
|                                       | <i>index</i> | 100    | 91,7   | 87,0   |
| Leerling-/deelnemers-aantal ongewogen | aantal       | 27.746 | 24.247 | 24.175 |
|                                       | <i>index</i> | 100    | 87,4   | 87,1   |
| Leerling-/deelnemers-aantal gewogen   | aantal       | 22.074 | 21.168 | 21.399 |
|                                       | <i>index</i> | 100    | 95,9   | 96,9   |

Relateren we de formatieontwikkeling aan de ontwikkeling van de leerling -en studentaantallen dan kunnen we vaststellen dat de totale formatie tussen 2012-2014 relatief minder sterk is gedaald dan de relatieve daling van het totale aantal leerlingen en studenten (ongewogen). Wanneer we de formatiereductie voor die periode echter vergelijken met de relatieve daling van de gewogen aantallen leerlingen en studenten is er sprake van een sterkere relatieve reductie. Dit is niet onlogisch, gezien de afname van maatwerktrajecten/bedrijfsgroepen en de gepleegde formatiereducties.

Kijken we naar de prognose voor 2019 dan is de daling van het indexcijfer voor de totale formatie in lijn met die van de verwachte ontwikkeling van het ongewogen aantal leerlingen/studenten. Ten opzichte van het gewogen aantal leerlingen en studenten is echter sprake van een relatief sterke geprognostiseerde formatiereductie in de periode 2014-2019. Wij gaan deze cijfers nader onderzoeken, daarbij vooral kijkend naar de mogelijke effecten van onder andere de nieuwe bekostigingsmethodiek, de onderwijsintensivering en -verkorting, de prestatiebekostiging en het kwaliteitsplan.

Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren is het vergroten van de flexibele schil. Als gevolg van de formatie-krimp is de flexibele schil sterk afgenomen. Het opnieuw laten groeien van de flexibele schil is mogelijk door de komende jaren gebruik te maken van natuurlijk verloop. Uitstroom van vast personeel kan (deels) vervangen worden door nieuwe instroom in tijdelijke dienst. De verwachte uitstroom als gevolg van natuurlijk verloop (alleen op basis van pensionering) bedraagt voor de periode 2015-2019 circa

315fte. De verdeling over de jaren ziet er als volgt uit: In de begroting gaan wij uit van een ongewijzigde gemiddelde personeelslast. De verwachting is echter dat deze zal afnemen als gevolg van de uitstroom van relatief dure medewerkers. Verder is uitgegaan van ongewijzigde BAPO. Ook hier geldt dat we verwachten dat deze zal afnemen. In de begroting voor 2015 is rekening gehouden met de gevolgen van de nieuw vastgestelde CAO's in VO en MBO. Tevens is rekening gehouden met oude verplichtingen.

| Natuurlijk verloop | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fte                | 20,1 | 46,0 | 36,73 | 52,02 | 67,27 | 76,27 | 82,47 |

### 8.1.7 Ontwikkelingen in huisvesting

|  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Aantal m <sup>2</sup> bvo                              | 259.716 | 236.566 | 227.199 | 224.699 | 224.699 | 224.699 | 216.099 | 216.099 |
| Aantal locaties  | 72      | 65      | 57      | 55      | 55      | 55      | 53      | 53      |
| Investerings in €1.000                                 | 8.600   | 14.343  | 18.000  | 3.200   | 5.200   | 11.500  | 15.750  | 500     |
| Desinvesteringen in €1.000                             | -       | -       | -       | -       | 2.564   | -       | -       | -       |
| Totale huisvestingslasten incl. afschrijving gebouwen* |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Huisvestingslast per m <sup>2</sup>                    |         |         |         |         |         |         |         |         |

#### Algemeen

Om een goed beeld te krijgen van de huisvesting bij de Stichting ROC West-Brabant wordt een aantal groepen onderscheiden. Naast de huisvesting voor VO/VMBO en MBO is de huisvesting voor een bedrijfswoning ('privaat'), verhuur aan derden en de scholen van SKVOB (Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Breda en omgeving) waarvoor ROC West-Brabant het beheer uitvoert, inzichtelijk gemaakt.

De huisvestingskosten op stichtingsniveau waren in 2011 €62,09 per m<sup>2</sup> en stegen naar €74,71 per m<sup>2</sup> in 2014. Daarna lopen de kosten weer terug naar €68,60 per m<sup>2</sup> vanaf 2016. De hogere kosten in 2014 komen voornamelijk voort uit de verhuiskosten naar nieuwbouwlocaties. Afgezet tegen het gemiddelde landelijke beeld voor het MBO veld zijn deze

kosten relatief laag. De huisvestingskosten per m<sup>2</sup> in de benchmark van de MBO Raad 2011 bedragen €104,00. In 2014 staan in totaal 57 panden op naam van Stichting ROC West-Brabant, hiervan zijn er 14 gehuurd, de overige zijn eigendom.

#### Huisvesting VO en MBO

Binnen het VO/VMBO blijft het aantal locaties de komende jaren twaalf. In 2014 werden in de regio Bergen op Zoom drie locaties geconcentreerd in een gebouw als gevolg van de krimp van het aantal leerlingen in het westelijk deel van Noord-Brabant en Zeeland.

In 2014 heeft Kellebeek College (MBO) zijn nieuwbouwlocatie betrokken: van zes locaties (huur) naar een locatie (eigendom). In 2017-2018 is gepland dat Vitalis College



nieuwbouw betreft en daarmee eveneens teruggaat in aantal locaties.

#### Huisvesting privaat, SKVOB en verhuur aan derden

Binnen privaat is een locatie opgenomen, een bedrijfswoning. Voorts beheert het ROC drie panden die gebruikt worden door SKVOB-scholen. Naar verwachting zullen Christoffel en Kompas (SKVOB) in 2018 samengaan op een locatie. De verhuur aan derden betreft panden met uiteenlopende bestemmingen. Op korte termijn is er een risico te benoemen omdat de verhuurtermijn aan een kinderdagverblijf van de Stichting KOB in Bergen op Zoom afloopt.

#### 8.1.8 Meerjarenbegroting

Deze meerjarenbegroting is goedgekeurd op 16 december 2014. De begroting toont vanaf 2015 een daling van zowel baten als lasten, in lijn met tendensen rond de terugloop van zowel leerling- en studentaantallen als personele formatie. Per saldo laat het meerjarig begrotingsperspectief duidelijk zien dat de negatieve resultaatontwikkelingen van 2012 en 2013 definitief zijn omgebogen; we voorzien een gezond positief resultaat in de komende jaren.

|                                  | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | x € 1.000      | x € 1.000      | x € 1.000      | x € 1.000      |
| <b>Baten</b>                     |                |                |                |                |
| (Rijks)bijdragen OCW             | 159.730        | 166.478        | 165.523        | 165.909        |
| (Rijks)bijdragen EZ              | 29.254         | 28.073         | 21.286         | 20.228         |
| Overige overheidsbijdragen       | 3.326          | 2.763          | 2.565          | 2.521          |
| Cursus-, les- en examengelden    | 685            | 784            | 807            | 763            |
| Baten werk i.o.v. derden         | 9.802          | 8.302          | 8.405          | 8.595          |
| Overige baten                    | 11.458         | 9.255          | 9.147          | 9.054          |
| <b>Som der baten</b>             | <b>214.255</b> | <b>215.655</b> | <b>207.732</b> | <b>207.069</b> |
| <b>Lasten</b>                    |                |                |                |                |
| Personeelslasten                 | 157.110        | 157.064        | 153.572        | 152.347        |
| Afschrijvingen                   | 12.767         | 12.943         | 13.140         | 13.140         |
| Huisvestingslasten               | 15.409         | 13.479         | 13.726         | 13.438         |
| Overige lasten                   | 24.503         | 26.201         | 22.362         | 22.249         |
| <b>Som der lasten</b>            | <b>209.789</b> | <b>209.687</b> | <b>202.801</b> | <b>201.174</b> |
| Saldo baten en lasten            | 4.466          | 5.968          | 4.931          | 5.895          |
| Saldo financiële baten en lasten | -2.407         | -2.372         | -2.272         | -2.100         |
| Resultaat voor belastingen       | 2.059          | 3.596          | 2.659          | 3.795          |
| Resultaat na belastingen         | 1.926          | 3.490          | 2.539          | 3.667          |
| Minderheidsbelang derden         | -16            | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultaat</b>                 | <b>1.910</b>   | <b>3.490</b>   | <b>2.539</b>   | <b>3.667</b>   |

**Meerjarenbalans**

|                       | 12/31/2012 | 12/31/2013 | 12/31/2014 | 12/31/2015 | 12/31/2016 | 12/31/2017 | 12/31/2018 | 12/31/2018 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Vaste activa          | 173.209    | 171.522    | 180.137    | 177.706    | 181.771    | 187.807    | 182.831    | 176.342    |
| Vlottende activa      | 61.342     | 55.427     | 37.779     | 37.624     | 32.309     | 23.159     | 25.385     | 29.048     |
| <b>Totaal activa</b>  | 234.551    | 226.949    | 217.936    | 215.329    | 214.080    | 210.966    | 208.216    | 205.390    |
| Eigen vermogen        | 118.768    | 114.174    | 117.622    | 120.991    | 124.943    | 126.963    | 129.298    | 131.523    |
| Voorzieningen         | 11.989     | 12.777     | 10.386     | 9.411      | 9.210      | 9.077      | 8.993      | 8.942      |
| Langlopende schulden  | 60.502     | 56.795     | 53.089     | 49.388     | 45.688     | 41.987     | 38.286     | 34.586     |
| Kortlopende schulden  | 43.292     | 43.203     | 36.839     | 35.539     | 34.239     | 32.939     | 31.639     | 30.339     |
| <b>Totaal passiva</b> | 234.551    | 226.949    | 217.936    | 215.329    | 214.080    | 210.966    | 208.216    | 205.390    |

## 8.2 Beleidsmatige ontwikkelingen richting 2019

Het meerjarenperspectief helpt ons bij het vooruit kijken naar toekomstige ontwikkelingen en daarbij gewenst beleid.

### Strategie

In 2014 is gestart met de voorbereiding van de ontwikkeling van een nieuw meerjarenbeleidsplan voor de periode 2015-2020. Paragraaf 1.2.3 beschrijft de totstandkoming hiervan. In de eerste helft van 2015 zal de verdere vertaling en uitwerking van de richtingennotitie naar een concreet strategisch plan plaatsvinden met scherp geformuleerde doelen en 'roadmaps' richting 2020. Hierbij is een groot aantal leden van directie en staf betrokken. Het nieuwe strategisch plan zal de basis vormen voor ROC-breed te ontwikkelen jaarplannen en begrotingen voor 2016.

### Personeelsbeleid

Op het gebied van personeelsbeleid zijn de ambities voor 2015 onder andere de volgende:

- ROC Academie is ontwikkeld en heeft een organisatorische inbedding.
- Het streven is om 100% van de medewerkers in de gesprekscyclus te laten participeren.
- Een management development traject zal zijn eerste contouren hebben.
- Er is nieuw beleid ontwikkeld en geïmplementeerd om nieuwe medewerkers te introduceren, waarna een evaluatie zal plaatsvinden van de effectiviteit.
- Het ARBO beleid zal vorm en inhoud hebben evenals een organisatorisch juiste inbedding.
- Er zal organisatiebreed gewerkt worden met resultaatverantwoordelijke teams.
- De onderdelen uit MBO2015 gericht op professionalisering van onderwijspersoneel, bekwaamheid van het management evenals een kwalitatief gedragen HR-beleid zijn speerpunten voor de toekomst.

### Huisvestingsbeleid

ROC West-Brabant maakt in haar huisvestingsplan onderscheid in verschillende groepen (VO/VMBO, MBO en overige). Hierdoor is het mogelijk specifieke ontwikkelingen binnen een groep te vertalen in consequenties voor de huisvestingsbehoefte. Deze krijgen een plek in een nieuw strategisch huisvestingsplan, dat in 2015 gereed zal zijn. Dit plan zal onze toekomstgerichte visie vertalen in eisen die wij stellen aan onze gebouwenvoorraad, met aandacht voor

omvang van de gebouwenvoorraad, locatiekeuze en eigendomssituatie. Verder zal er nadrukkelijk aandacht zijn voor de beheersing van de daarmee gepaard gaande risico's. De verwachting is dat de komende jaren zowel het totaal aantal m<sup>2</sup> in eigendom als het aantal gehuurde m<sup>2</sup> zal afnemen. Taxatie van mogelijke risico's in relatie tot de huisvestingsportefeuille is hierna beschreven onder risicomanagement.

### Organisatie en besturing

In 2014 is de ondersteuning grotendeels gecentraliseerd in het kader van ROC Service en Advies (RSA). De nog resterende ondersteuning, de tweede tranche RSA, volgt later in 2015/2016.

Onderdeel van RSA in aanvulling op de structuraanpassing is procesoptimalisatie en versterking van beleid en besluitvorming. Procesoptimalisatie was in 2013 gericht op procesontwerp, in 2014 lag de focus op implementatie en optimalisatie van ondersteunende processen.

Door de centralisatie van de ondersteuning kregen directeuren minder sturingsmogelijkheden in het ondersteunende proces. Daar tegenover staat dat hun rol is versterkt in beleidsvoorbereiding en besluitvorming door de introductie van beleidsadviesgroepen (de zogenoemde BAG's), waarin directeuren zitting nemen. Via jaarplannen op de beleidsterreinen HR, Informatiemanagement, Finance & Control en Zorg, sturen de BAG's de beleidsontwikkeling; zo is geborgd dat de staven werken aan prioriteiten die mede zijn bepaald door het primaire proces.

## 8.3 Risicomanagement

Onze aandacht voor risicomanagement is bewust gericht geweest op kritische projecten (nieuwbouw, scholenfusies, ROC Service en Advies) en op zaken rondom kwaliteitszorg. Strategisch en systematisch risicomanagement in het algemeen krijgt steeds meer een structurele plek in onze beleidscyclus.

Bij de inrichting van de controlfunctie in de nieuwe ondersteuningsorganisatie is het zogenaamde 'Three lines of defence'-model als uitgangspunt genomen. Voor 2015 is gepland dit breder uit te werken.

## Onderwijs

Na onderzoek van de Onderwijsinspectie naar de Staat van de instelling in 2012 heeft ROC West-Brabant een onvoldoende gekregen voor kwaliteitsborging. Inmiddels is er een kwaliteitszorgsysteem ROC West-Brabant ontwikkeld. De verdere succesvolle implementatie daarvan blijft van cruciaal belang voor het op orde krijgen van kwaliteitsborging. De uitwerking van Focus op Vakmanschap begint steeds concretere vormen aan te nemen. Er resteert nog een aantal onzekerheden rondom de impact van de nieuwe bekostigingssystematiek. Bovendien is er de uitdaging om tijdig de ondersteunende IT-applicaties aangepast te hebben.

## Bedrijfsvoering/huisvesting

In het najaar van 2014 heeft ROC West-Brabant een daartoe gespecialiseerd bureau extern onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie rond de huisvesting, de mate waarin ROC West-Brabant risico's in kaart heeft en grip heeft op deze situatie. Dit mede naar aanleiding van vragen van de Onderwijsinspectie hierover. De resultaten zijn gedeeld met de Inspectie. Het rapport heeft de bedrijfswaarde van alle locaties in kaart gebracht evenals de projecten die in uitvoering zijn of op de planning staan en de wijze waarop we sturen op resultaten. Verder geeft het rapport inzicht in afwaarderingen en de mogelijke financiële effecten hiervan. Voor de berekening van de bedrijfswaarde zijn de volgende indicatoren benut:

- Leerling- en studentontwikkelingen
- Vertaling daarvan naar ruimtebehoefte
- De kosten en opbrengsten: kapitaallasten, groot onderhoud, huurlasten en -opbrengsten en huisvestingsvergoedingen.

Ten aanzien van de bedrijfswaarde van alle gebouwen concludeert het rapport dat deze per saldo over het hele ROC licht positief is. Voor wat betreft de voorgenomen projecten is de constatering in het rapport dat deze zich nog in de voorbereidende fase bevinden. Er zijn geen onomkeerbare besluiten genomen, wat wil zeggen dat ROC West-Brabant nog volop kan bijsturen. Bovendien onderstreept het rapport het belang van het in 2015 te realiseren Strategisch Huisvestingsplan. Dat vormt een belangrijk toetsingskader voor de verdere uitwerking van de beoogde projecten. Verder constateert het rapport dat ROC West-Brabant een mix heeft aan eigendom en huurlocaties waarmee het op portefeuilleniveau beschikt over een flexibele schil, zodat bijsturing in capaciteit relatief eenvoudig is.

## Financiën en verantwoording

De afgelopen jaren is veel energie gestoken in de versterking van projectmatig werken. Aan de administratieve kant werd dit, in de fase dat we nog decentraal werkten, niet goed ondersteund. Dat wordt nu wel mogelijk en dat is ook gewenst, vooral gezien risico's op het gebied van verantwoording van subsidies. We zijn al acties gestart om dit in de loop van 2015 beter te kunnen inregelen.

Meer in de breedte moeten we kijken naar de kwaliteit van managementrapportages en verslaglegging. We lopen risico door de trage en beperkte oplevering, evenals door de prognosekwaliteit.

Tot slot, in de sfeer van de administratieve organisatie en interne controle zijn in 2014 tal van maatregelen genomen, in samenhang met de centralisering van administratieve diensten. We achten het een risico indien deze niet goed zijn geborgd. Intern is nu centraal capaciteit vrijgespeeld, die moet bijdragen aan een goed werkend management control framework.

## Studenten en leerlingen

Er is meer inzicht nodig in de studentontwikkeling voor de komende jaren. Dit is vooral van belang vanaf 2017 en de jaren daarna. Voor de totaalaantallen in de regio mogen we gelukkig uitgaan van redelijk goede voorspellingen; de leerlingen zijn immers al in beeld. Lastiger zijn de bewegingen tussen de sectoren en daarbinnen tussen afdelingen; deze hebben grote impact op de exploitatie per eenheid. Verder is de verdeling tussen BOL en BBL een belangrijke variabele. Er wordt in 2015 gekeken naar de mogelijkheden om de studentontwikkeling, de betrokken effecten en de beleidsscenario's nog beter in kaart te brengen.

Daarnaast moeten we het als een risico opvatten dat het aantal stageplaatsen voor studenten op niveau 2 steeds beperkter lijkt, in tal van branches althans. Het is nog niet goed duidelijk wat dit voor ons kan gaan betekenen.

## Personeel en formatie

In de jaren 2013 en 2014 hebben we van substantiële aantallen collega's afscheid genomen. Dit is vooral ten koste gegaan van onze flexibele schil. Deze bedraagt nu tussen de 5% en 20%. We beschouwen dit als mogelijk risicovol, temeer als we bedenken dat (net als bij studentenprognoses, zie hierboven) er grote verschillen per afdeling optreden. We moeten bovendien ook beleid voeren om aan alle lesbevoegdheden te kunnen voldoen.

Al met al kunnen we niet altijd snel reageren op veranderende studentaantallen. Hiernaast speelt nog de veranderende wetgeving betreffende flexibele arbeidskrachten. Deze zorgt ervoor dat het lastiger is om flexibel te blijven op het gebied van personeelslasten.

Tot slot, vergrijzing is een belangrijk thema in onze organisatie. Door de opschuivende pensioenleeftijd neemt deze verder toe, mensen blijven langer. Hoe dan ook, vanaf 2017/2018 zal een toenemende groep gebruik gaan maken van pensioenrechten. Dit biedt voor formatievraagstukken ook weer kansen. Om al deze effecten en bewegingen te kunnen opvangen, gaan we in 2015 werken aan strategische personeelsplanning. We willen er vooral snel ervaring mee opdoen en starten daarom pilots op een tweetal colleges.

### **Compliance**

De regelgeving betreffende de scheiding publiek-privaat en de toepassing van deze regelgeving zijn onderwerp van maatschappelijke aandacht. Bij onze organisatie kan dit leiden tot aandacht voor in het verleden genomen besluiten.

### **Externe omgeving**

In de afgelopen jaren heeft de economische recessie voor de nodige discontinuïteit gezorgd: er waren ook in onze regio bedrijfssluitingen met gevolgen voor de arbeidsmarktperspectieven in tal van sectoren, hele sectoren kwamen onder druk te staan. Deze onzekerheden hebben een steeds grotere invloed op het beroepsonderwijs dat daarom steeds alerter en wendbaarder moet reageren op minder voorspelbare ontwikkelingen.

### **Conclusie**

De jaren 2012 en 2013 waren verliesgevende jaren, in deze jaren is gewerkt aan het herstel van het resultaat binnen ROC West-Brabant. De eerste positieve resultaten zijn gerealiseerd in 2014. Uit het meerjarenperspectief blijkt dat er zicht is op het doorzetten van deze positieve ontwikkelingen. ROC West-Brabant is steeds beter in control. Gelet op een aantal onzekerheden in zowel de effecten van overheidsbeleid, de economische ontwikkeling, als de aanpassingen binnen de eigen organisatie, is een gedegen risico- en kwaliteitsbeheersing een belangrijke prioriteit die wij steeds systematischer zullen organiseren en voorzien van gerichte monitoring en passende beheersmaatregelen.

### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht geeft in hoofdstuk 2 een uitgebreid verslag van het toezicht in 2014. De conclusie aan het eind van het jaar was dat diverse maatregelen van de afgelopen jaren hun vruchten beginnen af te werpen. Er is positieve waardering voor de wijze waarop de onderwijskwaliteit meer en meer geborgd raakt, evenals voor het bereiken van een positief exploitatieresultaat en het meer 'in control' zijn van de organisatie.

Beide zaken vragen echter nog verdere doorontwikkeling. De voorziene uitbreiding in 2015 van de Raad van Bestuur zal daartoe meer slagkracht brengen. Naar aanleiding van de resultaten van het zelfonderzoek zal de Raad van Toezicht zijn eigen rol in dit proces verder aanscherpen.

De basis die ROC West-Brabant in transitie nu heeft bereikt, de geplande vervolgacties voor de komende jaren en de richtingennotitie (strategie 2020) bieden de Raad van Toezicht het vertrouwen dat de Raad van Bestuur succesvol op het ingeslagen pad verder kan gaan en zo de in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen op een goede manier het hoofd kan bieden.





## Bijlagen

In de hoofdstukken 1 tot en met 8 van dit Jaarverslag is diverse malen verwezen naar aanvullende informatie. Deze informatie volgt hierna:

- **Bijlage 1** Onderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs
- **Bijlage 2** Verantwoording geormerkte gelden voor taal en rekenen, Schoolmaatschappelijk Werk en Voortijdig Schoolverlaten
- **Bijlage 3** Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs – Financiële bouwsteen
- **Bijlage 4** Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs – Bouwsteen studiesucces
- **Bijlage 5** JOB-monitor 2014
- **Bijlage 6** Studiekeuzegids MBO-overzichtsresultaten
- **Bijlage 7** Resultaten Personeelonderzoek 2014
- **Bijlage 8** Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs – Bouwsteen medewerkerstevredenheid
- **Bijlage 9** Helderheid

## Bijlage 1 | Onderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs

De volgende onderzoeken werden in 2014 door de Inspectie van het Onderwijs uitgevoerd in het VO/VMBO en in het MBO:

| Onderzoek   | Instituut/School      | Leerweg | Kwaliteitsoordeel |
|---|-----------------------|---------|-------------------|
| 1. Kwaliteitsonderzoeken VO/VMBO                                    |                       |         |                   |
| Onderwijsverslag 2013-2014  | Effent                | VMBO-GT | Basisarrangement  |
|   | Prinsentuin van Cooth | VMBO-K  | Basisarrangement  |
| Beperkt onderzoek naar Kwaliteitsverbetering-opbrengstenbeoordeling | Prinsentuin Halsteren | VMBO-GT | Basisarrangement  |
| 2. Kwaliteitsonderzoeken OVO  |                       |         |                   |
| Kwaliteitsonderzoek   | Graaf Engelbrecht     | VMBO-GT | Zwak              |
|   |                       | HAVO    | Basisarrangement  |
|   |                       | VWO     | Basisarrangement  |



| Onderzoek  | Instituut            | Crebo-opleiding                                | Kwaliteitsoordeel                                    | Gebied (BVE 2012)          |                   |
|--|----------------------|--|--|----------------------------|-------------------|
| 3. Kwaliteitsonderzoeken MBO                                 |                      |  |  |                            |                   |
| Vervolgonderzoek OKV   | Cingel College       | 10892/94180 - Facilitair Leidinggevende        | Voldoende  | Onderwijsproces            |                   |
| Onderzoek naar Kwaliteitsverbetering Staat van de instelling | Florijn College      | 90383 - Verkoopsspecialist                     | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  | Kellebeek College    | 91420 - Zorghulp                               | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Wettelijke vereisten (VSV) |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  | Markiezaat College   | 91300 - Apothekersassistent                    | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  | Markiezaat College   | 10249 - Eerste monteur sterkstroominstallaties | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  | Prinsentuin College  | 97252 - Natuur en groene ruimte (niveau 3)     | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  |                      |  | 97473 - Assistent medewerker voedsel en leefomgeving | Voldoende                  | Kwaliteitsborging |
|  |                      |  | 97330 - Dierverzorging                               | Voldoende                  | Kwaliteitsborging |
|  |                      |  | 97090 - Natuur en Groene ruimte (niveau 4)           | Voldoende                  | Kwaliteitsborging |
|  | Radius College       | 91463 - Gezel Schilderen, totaal onderhoud     | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
| Instellingsniveau  |                      |  | Onvoldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
| Heronderzoek melding en registratie VSV                      | Kellebeek College    | 91190 - Schoonheidsspecialist                  | Voldoende  | Wettelijke vereisten (VSV) |                   |
| Onderzoek naar Kwaliteitsverbetering                         | Markiezaat College   | 91830 - Chauffeur Goederenvervoer              | Onvoldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      | 90311 - Operator A                             | Voldoende  | Onderwijsproces            |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Wettelijke vereisten       |                   |
|  |                      | 90313 - Voedingsoperator                       | Voldoende  | Onderwijsproces            |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Examinering/Diplomering    |                   |
|  |                      |  | Voldoende  | Kwaliteitsborging          |                   |
| Voldoende  | Wettelijke vereisten |  |  |                            |                   |

## Bijlage 2 | Verantwoording geormerkte gelden voor taal en rekenen, Schoolmaatschappelijk Werk en Voortijdig Schoolverlaten

### 1 Verantwoording taal en rekenen

#### Samenvatting Finishfoto projectgroep taal en rekenen ROC West-Brabant

In verband met de invoering van de referentieniveaus taal en rekenen in het MBO zijn er van 2010-2014 intensiveringsgelden ter beschikking gesteld. Binnen ROC West-Brabant is in 2010 een projectgroep ingesteld, die is opgeheven nu de gelden stoppen en de referentieniveaus zijn ingevoerd. Deze finishfoto geeft na vijf jaar intensiveringsgelden aan waar de colleges nu staan op het gebied van taal en rekenen.

#### Kwantitatieve gegevens (resultaten uit enquêtes)

Elk college heeft een enquête ingevuld. De conclusies hieruit zijn:

- Op elk college staan er standaard lessen Nederlands en rekenen op het rooster, zowel voor BOL als BBL. De omvang van het aantal lessen varieert van 50 minuten tot 4 uur, waarbij in BOL meer lessen worden aangeboden. Sommige colleges vullen onderwijsuren in binnen het OLC.
- Hoe het taal- en rekenonderwijs wordt vormgegeven verschilt per college. Soms is het onderwijs geïntegreerd in vakonderwijs. Er zijn combinaties van zelfstandig werken, keuzelessen op het rooster, webbased afstandsleren, integratief nl/rekenen in vakonderwijs en rt-activiteiten gemaakt.
- RT-activiteiten (Remedial Teaching) wordt verschillend ingevuld, individueel of groepsgewijs. De meeste docenten die dit verzorgen zijn onbevoegd.
- Alleen Zoomvliet College werkt met niveaugroepen.
- Taalblokken en Starttaal zijn de methodes die het meest gebruikt worden voor Nederlands. Startrekenen en Stimmit zijn dat voor rekenen.
- Overal wordt schriftelijk en digitaal lesmateriaal gecombineerd, met uitzondering van Radius College. Radius College werkt volledig digitaal.
- Niet alle docenten hebben een 2e graads onderwijsbevoegdheid voor taal of rekenen, het verschilt per college en per cluster binnen een college. De helft van de instituten geeft aan dat docenten rekenen allemaal de cursus vakdidactiek van ROC West-Brabant hebben gevolgd.
- Resultaten op de pilotexamens in schooljaar 2013-2014

zijn bijgevoegd. Omdat op dit moment geen volledige betrouwbaarheid van de resultaten is gegarandeerd (bijvoorbeeld door studenten die weten dat het toch niet meetelt, door nog niet valide examenopgaven, door een te beperkt aantal examendeelnemers) is hierover geen analyse uitgevoerd. Op de volgende pagina volgt het overzicht.

Tabel 1

Inventarisatie resultaten ROC West-Brabant totaal 2013-2014

| 3F Rekenen  | Aant. Deeln. | Aant. % geslaagden | Gemiddeld cijfer |
|-------------|--------------|--------------------|------------------|
| Cingel      | 96           | 28,6%              | 5,0              |
| Florijn     | 418          | 30,8%              | 4,9              |
| Kellebeek   | 436          | 33,5%              | 4,9              |
| Markiezaat  | 251          | 57,1%              | 5,7              |
| Prinsentuin | 340          | 44,8%              | 5,5              |
| Radius      | 281          | 40,1%              | 4,8              |
| Vitalis     | 495          | 22,8%              | 4,6              |
| Zoomvliet   | 630          | 36,0%              | 5,2              |
|             | 2947         |                    | Cesuur = 6       |

| 3F Nederlands | Aant. Deeln. | Aant. % geslaagden | Gemiddeld cijfer |
|---------------|--------------|--------------------|------------------|
| Cingel        | 87           | 67,6%              | 6,1              |
| Florijn       | 325          | 59,5%              | 6,1              |
| Kellebeek     | 424          | 59,6%              | 6,2              |
| Markiezaat    | 241          | 50,8%              | 5,9              |
| Prinsentuin   | 319          | 61,3%              | 6,1              |
| Radius        | 286          | 54,3%              | 5,4              |
| Vitalis       | 438          | 56,6%              | 5,9              |
| Zoomvliet     | 561          | 63,0%              | 6,0              |
|               | 2681         |                    | Cesuur = 5,5     |

| 2F Rekenen  | Aant. Deeln. | Aant. % geslaagden | Gemiddeld cijfer |
|-------------|--------------|--------------------|------------------|
| Cingel      | 224          | 25,3%              | 5,0              |
| Florijn     | 159          | 34,0%              | 5,5              |
| Kellebeek   | 753          | 37,9%              | 5,3              |
| Markiezaat  | 678          | 59,3%              | 6,3              |
| Prinsentuin | 365          | 29,6%              | 5,6              |
| Radius      | 41           | 15,3%              | 4,2              |
| Vitalis     | 944          | 36,5%              | 5,0              |
| Zoomvliet   | 432          | 50,7%              | 5,8              |
|             | 3596         |                    | Cesuur = 6       |

| 2F Nederlands | Aant. Deeln. | Aant. % geslaagden | Gemiddeld cijfer |
|---------------|--------------|--------------------|------------------|
| Cingel        | 206          | 64,0%              | 6,5              |
| Florijn       | 117          | 75,4%              | 7,1              |
| Kellebeek     | 585          | 74,4%              | 7,0              |
| Markiezaat    | 641          | 69,8%              | 6,9              |
| Prinsentuin   | 360          | 76,6%              | 7,1              |
| Radius        | 39           | 34,6%              | 4,8              |
| Vitalis       | 921          | 71,7%              | 6,8              |
| Zoomvliet     | 481          | 84,2%              | 7,5              |
|               | 3350         |                    | Cesuur = 5,5     |

**Tabel 2**

Inventarisatie resultaten ROC West-Brabant totaal 2013-2014

| 3F Rekenen  | Gemiddelde College | Gemiddelde landelijk |
|-------------|--------------------|----------------------|
|             |                    | 119,2                |
| Cingel      | 121,1              |                      |
| Florijn     | 119,3              |                      |
| Kellebeek   | 119,6              |                      |
| Markiezaat  | 125,9              |                      |
| Prinsentuin | 124,1              |                      |
| Radius      | 114,1              |                      |
| Vitalis     | 116,1              |                      |
| Zoomvliet   | 121,4              |                      |

| 3F Nederlands | Gemiddelde College | Gemiddelde landelijk |
|---------------|--------------------|----------------------|
|               |                    | 87,9                 |
| Cingel        | 89,1               |                      |
| Florijn       | 88,4               |                      |
| Kellebeek     | 89,4               |                      |
| Markiezaat    | 86,5               |                      |
| Prinsentuin   | 89,5               |                      |
| Radius        | 72,5               |                      |
| Vitalis       | 87,1               |                      |
| Zoomvliet     | 88,5               |                      |

| 2F Rekenen  | Gemiddelde College | Gemiddelde landelijk |
|-------------|--------------------|----------------------|
|             |                    | 112,3                |
| Cingel      | 109,3              |                      |
| Florijn     | 114,5              |                      |
| Kellebeek   | 117,6              |                      |
| Markiezaat  | 122,8              |                      |
| Prinsentuin | 114,1              |                      |
| Radius      | 91                 |                      |
| Vitalis     | 108                |                      |
| Zoomvliet   | 117,3              |                      |

| 2F Nederlands | Gemiddelde College | Gemiddelde landelijk |
|---------------|--------------------|----------------------|
|               |                    | 77,3                 |
| Cingel        | 74                 |                      |
| Florijn       | 78,5               |                      |
| Kellebeek     | 79,2               |                      |
| Markiezaat    | 77,3               |                      |
| Prinsentuin   | 78,7               |                      |
| Radius        | 48,1               |                      |
| Vitalis       | 75                 |                      |
| Zoomvliet     | 83,8               |                      |

**Kwalitatieve gegevens (resultaten uit interviews):****1. Draagvlak taal- en rekenonderwijs in het college**

Het draagvlak voor taal- en rekenonderwijs is overal sterk gegroeid. Men had tijd nodig om een goed beeld te krijgen van de F-niveaus en was aanvankelijk bang voor de impact op de rest van de onderwijsprogramma's. Op sommige plekken was er weerstand tegen de centrale examinering, onder andere door de beperkte beroepsgerichtheid. Nu is overal geaccepteerd dat het moet. Een duidelijk projectplan, het formeren van een team AVO of werkgroep en goede voorlichting hebben geholpen bij het creëren van draagvlak.

**2. Inzet intensiveringsgelden afgelopen vijf jaar**

De gelden zijn onder andere ingezet voor projectorganisatie, extra ondersteunende lesuren, professionalisering, schrijven van lesstof en de inrichting van een examen- of leslokaal.

**3. Verwerking drieslag taal en rekenen in onderwijsactiviteiten**

De drieslag (een combinatie van onderwijsactiviteiten gericht op vaklessen, ondersteuning voor taal/rekenzwakke studenten en integratie met beroepsgerichte onderwijsactiviteiten) wordt niet overal actief toegepast. Wel vindt men de integratie met het beroep belangrijk. Er is niet overal RT-beleid.

**4. Visie op examenresultaten pilots**

Examenresultaten worden overal wel ter beschikking gesteld of teruggelinkt naar teams. De interpretatie blijft in verband met het karakter van een pilot nog lastig. Op Markiezaat College en Zoomvliet College worden verbeteringen doorgevoerd naar aanleiding van de examenresultaten.

**5. Organisatie van teams, afdelingen, vaksecties taal en rekenen**

Op diverse plekken wordt gewerkt met een expert of coördinatoren taal en rekenen. De meeste docenten maken onderdeel uit van een beroepsgericht team. Bij Vitalis College worden docenten gekoppeld aan een cluster. Bij Radius College en Cingel College zitten de docenten in een apart team. Markiezaat College heeft een apart examenbureau AVO ingericht.

**6. Kwaliteit personeel taal en rekenen**

De kwaliteit van het personeel wordt op de colleges verschillend ervaren. Er zijn wel diverse acties op scholing ingezet. Een aantal geeft aan dat niveau 3F voor docenten een vereiste is. Op meerdere plekken wordt aangegeven dat de druk op het examenbureau is toegenomen.

**7. (De)centrale examenorganisaties**

Overal bestaat de voorkeur voor een eigen examenorganisatie.

**8. Trots**

Men is trots op de stappen die zijn gezet in de afgelopen jaren.

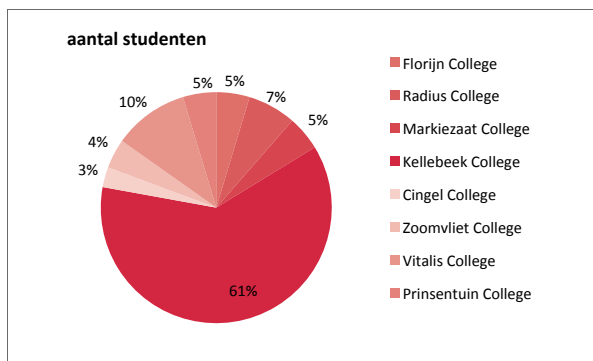
**9. Toekomstplannen, ondersteuningsvragen, inclusief ROC-brede aansturing**

Meest genoemd worden:

- Inzetten op verbeteren van examenfaciliteiten
- Professionalisering met betrekking tot zwakke studenten/gedifferentieerd lesgeven en ondersteuning op het gebied van RT beleid.
- ROC brede kennisdeling (sommigen opperen dat dit binnen de structuur van Onderwijs Expertise en de kenniskringen kan).

## 2 Verantwoording Schoolmaatschappelijk Werk (SMW)

Op alle colleges en scholen zijn schoolmaatschappelijk werkers werkzaam. De meeste colleges hebben ervoor gekozen deze SMW'ers in te huren bij organisaties voor algemeen maatschappelijk werk zoals IMW en Traverse. In het MBO worden de SMW'ers bekostigd uit de geoordeelde gelden van het Ministerie van OCW. Alle SMW'ers registreren de contacten die ze met de studenten hebben en wat de onderliggende problematiek is. Uit onderstaand schema blijkt dat ruim 1100 studenten gebruik maken van SMW.



De schoolmaatschappelijk werkers van VMBO en MBO komen bij elkaar onder voorzitterschap van Servicecentrum Studie en Beroep. Dit overleg wordt als zeer waardevol ervaren, alleen al om het feit dat men elkaar leert kennen en elkaar ook weet te vinden als het gaat om de overdracht of uitwisseling van informatie over studenten die extra zorg nodig hebben. De ontwikkelingen binnen de gemeentelijke transitie worden op de voet gevolgd, omdat deze een impact kunnen hebben op de doorverwijzing naar externe hulpverlening.

## 3 Verantwoording Voortijdig Schoolverlaten (VSV)

Binnen ROC West-Brabant wordt structureel gewerkt aan het tegengaan van Voortijdig Schoolverlaten. De daarvoor beschikbare subsidie wordt op verschillende wijzen ingezet, deels in projecten per school of college en deels in projecten die ROC-breed worden uitgevoerd. Hierna volgen enkele sprekende voorbeelden van projecten waaraan de beschikbare subsidie werd besteed.

### Plusvoorzieningen RMC-regio 34

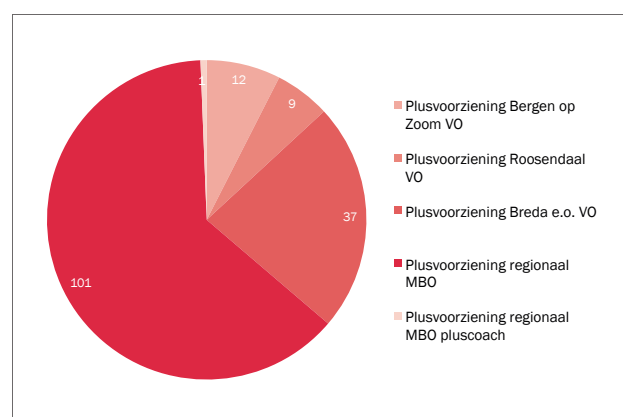
Het Servicecentrum Studie en Beroep is voorzitter van het Plusloket. Het Plusloket beschikt over een eenduidig registratiesysteem voor het signaleren, registreren en monitoren van overbelaste jongeren, de doelgroep van de Plusvoorzieningen. Voor het MBO verzorgt het

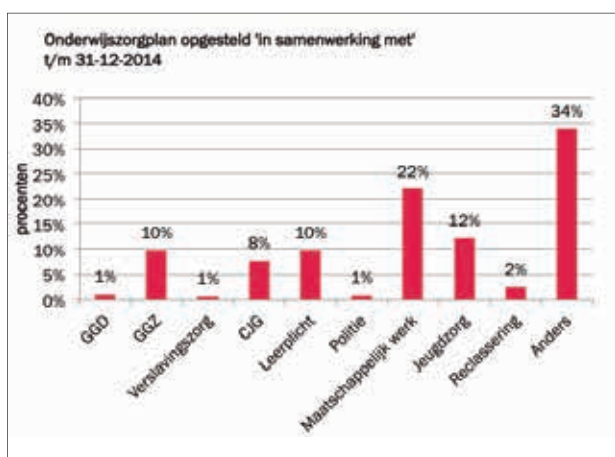
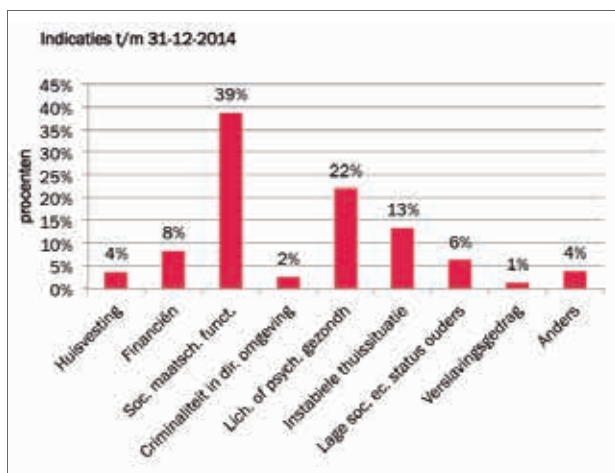
Servicecentrum Studie en Beroep ook de indicering voor overbelaste jongeren volgens de criteria die vanuit het Ministerie van OCW vastgesteld zijn. Na indicering wordt bekeken of voor de betreffende jongere een traject met een Pluscoach mogelijk is, waarbij hij in de eigen opleiding kan blijven. Dit heeft de voorkeur. Is dat niet mogelijk, dan wordt de jongere doorverwezen naar de Plusvoorziening. Dit zijn de vier projecten die vanuit de Plusvoorzieningen worden bekostigd:

- Plusvoorziening RSV Breda e.o.: de observatieklas (De Rotonde, zie hierna ook: 'Enkele voorbeelden van voorzieningen binnen de VMBO Entiteit')
- Plusvoorziening RSV Bergen op Zoom e.o.: Transferium
- Plusvoorziening RSV Rosendaal e.o.
- Plusvoorziening MBO gepositioneerd bij Matchpoint en AKA (Kellebeek College)

Het Plusloket neemt het initiatief voor structurele informatie-uitwisseling en kennisdeling tussen de vier projectleiders, bijvoorbeeld met betrekking tot ervaren knelpunten en positieve ervaringen, casussen en gekozen oplossingen bij diverse problemen.

Onderstaande tabellen geven weer hoeveel leerlingen en studenten gebruik maakten van de Plusvoorzieningen in 2014. Tevens is de onderliggende problematiek voor overbelasting in beeld gebracht.





### Een voorbeeld van een voorziening bij een MBO College: Studenten Succes Centrum bij Vitalis College

Studenten die dreigen uit te vallen vanwege een verkeerde studiekeuze en die willen overstappen naar een andere opleiding, kunnen terecht bij het Studenten Succes Centrum. Het Studenten Succes Centrum is na vijf jaar een vast onderdeel in het Vitalis College. Het biedt studenten ondersteuning en begeleiding bij het maken van een overstap in hun (studie)loopbaan en bij het kiezen voor een HBO-opleiding.

Het Studenten Succes Centrum biedt twee verschillende soorten begeleiding:

- Individuele coaching - voor het maken van een gefundeerde opleidingskeuze
- De Studenten Succes Centrum-klas – gericht op het ontwikkelen/vergroten van de kwaliteiten van de studentengroep om de kans op studiesucces in de volgende beroepsopleiding te verhogen. Betrokken studenten maken tevens gebruik van individuele coaching.

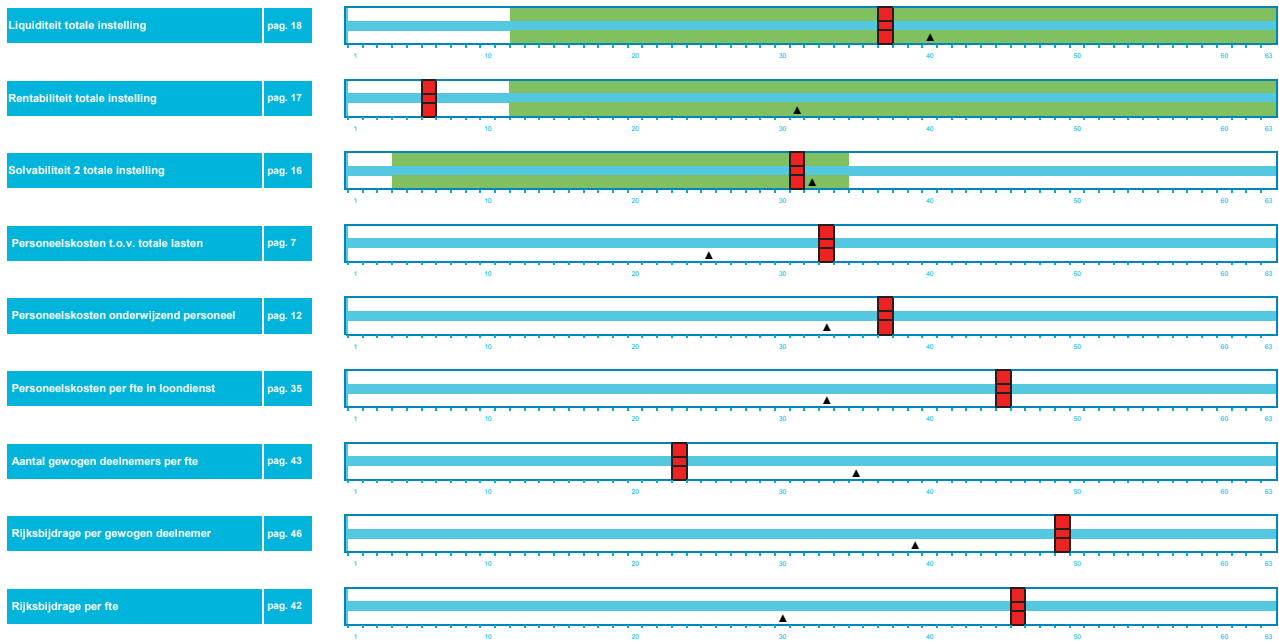
### Enkele voorbeelden van voorzieningen binnen de VMBO Entiteit

- School's Cool Breda is een mentoring-organisatie die ondersteuning biedt aan kansrijke, kwetsbare leerlingen in het VO. Deze leerlingen krijgen een tot twee jaar ondersteuning van een thuismentor, een goed opgeleide en positief ingestelde vrijwilliger die een leerling met geduld, aandacht en enthousiasme een steuntje in de rug biedt. Door wekelijkse huisbezoeken gedurende een langere tijd ontwikkelen School's Cool leerlingen hun kwaliteiten, talenten en zelfvertrouwen. Het doel is de kans op een succesvolle loopbaan in het voortgezet onderwijs te vergroten en voortijdig schoolverlaten te voorkomen.
- Er bestaat een officiële samenwerking met de verschillende School's Cool organisaties in Nederland in de Stichting School's Cool Nederland. De stichting heeft als doel de deelnemende organisaties te ondersteunen, onder meer door het bevorderen van samenwerking en uitwisselen van kennis en ervaring, het (laten) uitvoeren van wetenschappelijke effectmetingen en het waarborgen van de kwaliteit. ROC West-Brabant is de ontvanger van de subsidiegelden als doorgeefluik voor de Stichting School's Cool, die de daadwerkelijke uitvoering in beheer heeft.
- De observatieklas kent een subsidie vanuit de Plusvoorziening RSV Breda. De observatieklas richt zich op zogenoemde Plusleerlingen behorend bij het convenant VSV 2012-2015. Daarvoor wordt jaarlijks een evaluatie opgesteld met daarin de volgende onderwerpen:
  - de realisatie van het project (inhoudelijk en financieel) conform de subsidieaanvraag
  - de aantoonbare inzet van de beschikbare middelen voor de doelgroep Plusleerlingen
  - de acties om het project vanaf 2015 te borgen
- De inzet van Transfercoaches die VMBO leerlingen begeleiden in hun doorstroom naar het MBO
- Breda on Stage, waar VMBO leerlingen 'gematched' worden met werkenden of vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven en op deze manier een reëel beeld krijgen van de beroepspraktijk.

## Bijlage 3 | Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Financiële bouwsteen

Uit: Instellingsrapportage ROC West-Brabant, september 2014

### Mijn benchmarkresultaat ten opzichte van sectorgemiddelden



Bron: Benchmark MBO 2013

▲ = gemiddelde score benchmark MBO 2013  
■ = Signaleringsgrens OCW

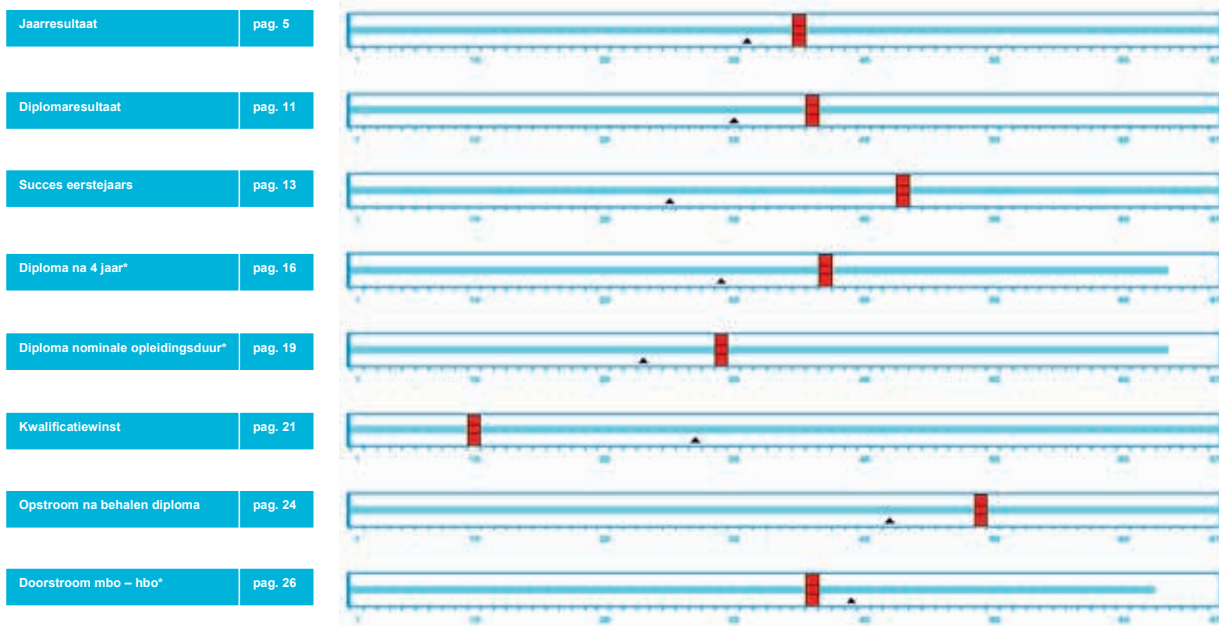
Bovenstaand overzicht bevat belangrijke financiële benchmarkindicatoren voor uw instelling. De positie op de denkbeeldige 'schuif' geeft per indicator uw positie ten opzichte van de overige deelnemers en het gemiddelde van de deelnemers aan benchmark MBO 2013 weer.



## Bijlage 4 | Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Bouwsteen studiesucces

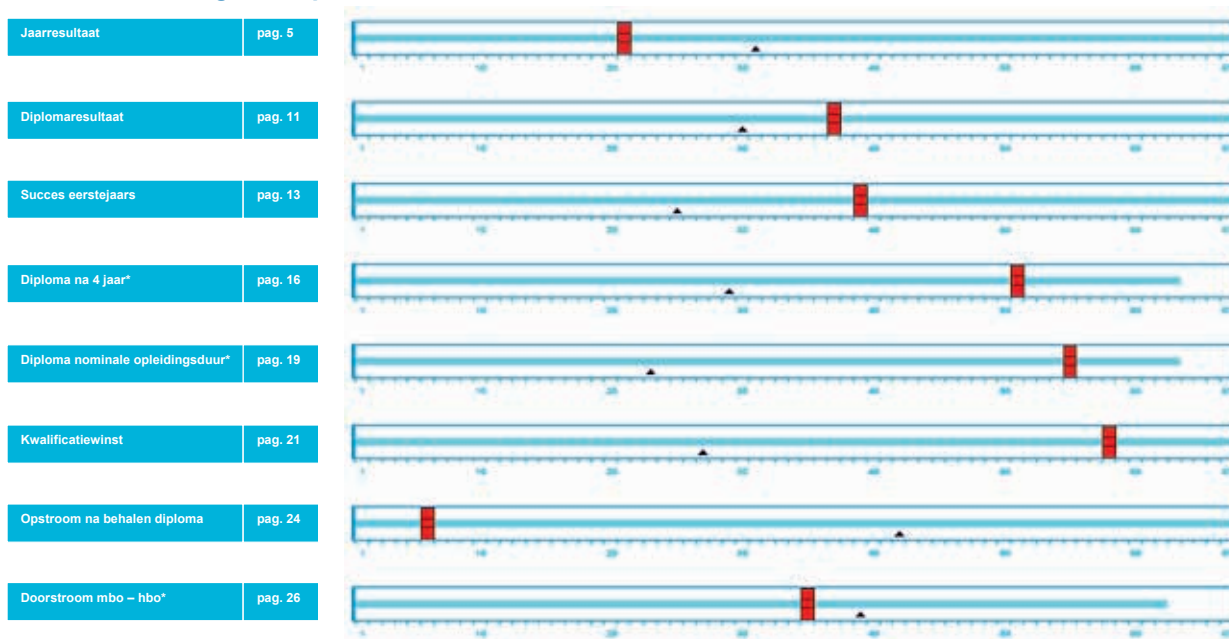
Uit: Instellingsrapportage ROC West Brabant, brinnummer 25LX, mei 2014

### ROC West Brabant ten opzichte van sectorgemiddelden



Uit: Instellingsrapportage Prinsentuin College, brinnummer 21CY, mei 2014

### Prinsentuin College ten opzichte van sectorgemiddelden



\* Er ontbreekt een aantal instellingen (zie inleiding).

▲ = positie instelling met gemiddelde score mbo

Ligt de positie op de denkbeeldige 'schuif' links van het driehoekje, dan heeft uw instelling een lagere score dan het gemiddelde voor het mbo. Een positie rechts van het driehoekje betekent een hogere score.

## Bijlage 5 | JOB-monitor 2014

Resultaten van de tweejaarlijkse JOB-monitor, een landelijk digitaal onderzoek van de Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs naar studententevredenheid in het MBO.

### Analysestaat JOB-monitor 2014 incl. score landelijk

| Vraag   | NL     | ROCWB  | CC     | FC     | KC     | MC     | PT     | RC     | VC     | ZC     |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Informatie opleiding vooraf ontvangen klopt met nu bekend | 3,6 ↑  | 3,6 -  | 3,7 ↑  | 3,6 ↓  | 3,5 ↓  | 3,8 -  | 3,5 ↓  | 3,6 ↑  | 3,6 ↑  | 3,8 ↓  |
| Opbouw opleiding vooraf bekend                            | 3,2 ↑  | 3,3 ↑  | 3,2 -  | 3,3 -  | 3,2 -  | 3,5 -  | 3,2 ↓  | 3,2 ↑  | 3,1 ↑  | 3,4 -  |
| Afwisseling zelfstandig en in groepen werken              | 3,5 ↑  | 3,4 ↓  | 3,4 -  | 3,4 -  | 3,3 ↓  | 3,6 -  | 3,5 -  | 3,4 -  | 3,4 ↑  | 3,6 ↓  |
| Uitval onderwijsactiviteiten                              | 3,7 -  | 3,7 -  | 3,3 ↑  | 3,7 -  | 3,0 ↓  | 4,0 ↓  | 3,6 ↓  | 4,1 ↓  | 3,6 ↓  | 3,6 ↓  |
| Doorgeven roosterwijzigingen                              | 2,8 -  | 2,7 -  | 2,4 ↓  | 2,4 ↓  | 2,4 ↓  | 3,1 ↓  | 2,6 ↓  | 3,0 -  | 2,8 ↓  | 2,8 ↓  |
| Jouw docenten   | 3,6 -  | 3,6 ↓  | 3,5 -  | 3,5 -  | 3,6 ↓  | 3,9 -  | 3,5 ↓  | 3,6 -  | 3,5 -  | 3,6 ↓  |
| Het lesmateriaal  | 3,4 ↑  | 3,3 -  | 3,1 -  | 3,3 ↓  | 3,2 ↓  | 3,6 ↑  | 3,2 ↓  | 3,1 -  | 3,2 ↑  | 3,5 ↓  |
| Gebruik boeken en lesmaterialen                           | 2,9 ↓  | 3,1 ↓  | 2,7 -  | 3,3 ↓  | 2,6 ↓  | 3,7 -  | 2,9 -  | 3,4 -  | 2,7 ↓  | 3,2 ↓  |
| Contact met docenten                                      | 3,7 -  | 3,8 -  | 3,6 ↓  | 3,6 ↓  | 3,7 ↓  | 4,0 -  | 3,6 -  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 ↓  |
| Wanneer toets tijdig bekend                               | 3,9 -  | 4,0 -  | 3,8 ↑  | 3,8 ↑  | 3,7 ↓  | 4,3 ↓  | 3,7 ↓  | 4,0 ↑  | 4,0 -  | 4,0 ↓  |
| Inhoud toets tijdig bekend                                | 3,8 -  | 3,8 ↓  | 3,8 ↑  | 3,7 ↓  | 3,7 ↓  | 4,2 ↓  | 3,7 ↓  | 3,8 ↑  | 3,8 ↑  | 4,0 -  |
| Uitslag toets tijdig bekend                               | 3,5 -  | 3,7 -  | 3,6 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 ↓  | 3,9 -  | 3,3 ↓  | 3,7 -  | 4,1 ↑  | 3,4 ↓  |
| Aansluiting toetsen op leerstof                           | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,9 ↑  | 3,8 ↑  | 3,7 ↓  | 4,0 -  | 3,8 ↓  | 3,8 ↑  | 3,7 ↑  | 4,0 -  |
| Gelijke beoordeling mede-studenten                        | 3,8 -  | 3,9 -  | 3,9 ↑  | 3,8 ↑  | 3,7 ↓  | 4,1 -  | 3,9 -  | 3,8 -  | 3,9 ↑  | 3,9 ↓  |
| Begeleiding bij opleiding                                 | 3,4 -  | 3,4 -  | 3,2 -  | 3,2 ↓  | 3,3 ↓  | 3,6 -  | 3,3 ↓  | 3,3 -  | 3,4 ↑  | 3,5 ↓  |
| Hulp bij problemen met leren                              | 3,5 -  | 3,5 ↓  | 3,4 ↓  | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,8 -  | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 -  | 3,5 ↓  |
| Beeld van eigen studievoortgang                           | 3,7 -  | 3,7 -  | 3,6 -  | 3,6 -  | 3,7 ↓  | 3,9 -  | 3,5 ↓  | 3,6 -  | 3,7 -  | 3,7 ↓  |
| Mogelijkheid in eigen tempo studeren                      | 3,5 -  | 3,5 ↓  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 ↓  | 3,7 ↑  | 3,4 ↓  | 3,5 -  | 3,5 ↑  | 3,5 ↓  |
| Begeleiding bij zelfstandig werken                        | 3,4 -  | 3,4 -  | 3,3 -  | 3,3 -  | 3,3 ↓  | 3,6 ↓  | 3,4 -  | 3,3 -  | 3,3 ↑  | 3,5 ↓  |
| Rustig studeren op school                                 | 3,1 -  | 3,2 ↓  | 2,9 ↓  | 3,2 -  | 3,0 -  | 3,3 -  | 3,1 ↓  | 3,3 ↓  | 3,2 -  | 3,3 ↓  |
| Beschikbaarheid computer                                  | 3,9 -  | 4,1 -  | 4,0 ↑  | 4,1 ↑  | 3,6 ↓  | 4,0 ↓  | 3,7 ↓  | 4,5 -  | 4,2 ↑  | 4,1 ↓  |
| Bereikbaarheid medewerkers van school                     | 3,5 -  | 3,5 ↓  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,3 ↓  | 3,7 ↓  | 3,4 ↓  | 3,6 -  | 3,5 ↑  | 3,6 ↓  |
| Tevredenheid aantal uur op school                         | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 -  | 3,0 ↓  | 3,3 ↓  | 3,7 -  | 3,6 -  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  |
| Hoeveelheid stage/werk in opleiding                       | 3,6 -  | 3,7 ↓  | 3,6 ↓  | 3,3 ↓  | 3,7 ↓  | 3,9 -  | 3,8 ↑  | 3,9 ↑  | 3,7 -  | 3,5 ↓  |
| Leren samenwerken in opleiding                            | 3,8 -  | 3,7 ↓  | 3,9 ↑  | 3,6 ↓  | 3,7 ↓  | 3,7 -  | 3,7 -  | 3,8 -  | 3,9 -  | 3,7 ↓  |
| Leren probleem oplossen in opleiding                      | 3,6 ↑  | 3,6 -  | 3,4 ↑  | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,8 ↑  | 3,4 ↓  | 3,7 ↑  | 3,6 -  | 3,6 ↓  |
| Leren plannen en organiseren in opleiding                 | 3,5 ↓  | 3,5 ↓  | 3,6 ↓  | 3,5 ↓  | 3,4 ↓  | 3,6 -  | 3,3 ↓  | 3,5 -  | 3,5 ↓  | 3,6 ↓  |
| Leren zelfstandig werken in opleiding                     | 3,9 -  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,7 ↓  | 4,0 -  | 3,7 ↓  | 3,9 -  | 3,9 -  | 3,9 -  |
| Leren communiceren in opleiding                           | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 ↑  | 3,7 ↓  | 3,7 ↓  | 3,9 ↑  | 3,6 ↓  | 3,8 ↑  | 3,9 -  | 3,8 ↓  |
| Leren werken volgens afspraak in opleiding                | 3,7 -  | 3,7 -  | 3,6 ↓  | 3,6 ↓  | 3,5 ↓  | 3,9 ↑  | 3,5 ↓  | 3,7 ↑  | 3,7 ↑  | 3,8 ↓  |
| Leren jezelf en je werk beoordelen in opleiding           | 3,5 -  | 3,5 ↓  | 3,4 -  | 3,3 ↓  | 3,5 ↓  | 3,8 ↑  | 3,3 ↓  | 3,6 -  | 3,6 -  | 3,5 -  |
| Leren voor beroep in opleiding                            | 3,7 ↑  | 3,7 -  | 3,6 -  | 3,3 ↓  | 3,6 ↓  | 3,9 -  | 3,6 ↓  | 3,7 ↑  | 3,7 ↑  | 3,6 ↓  |
| Leren op school   | 3,5 ↑  | 3,4 -  | 3,1 -  | 3,5 -  | 3,1 ↓  | 3,8 ↑  | 3,3 ↓  | 3,3 ↓  | 3,2 ↑  | 3,7 ↓  |
| Voorbereiding op stage/bpv door school (BOL)              | 3,4 ↑  | 3,3 -  | 3,1 ↑  | 3,2 -  | 3,4 ↓  | 3,5 ↓  | 3,2 ↓  | 2,9 ↓  | 3,4 ↑  | 3,5 -  |
| Vinden stage-/bpv-plaats (BOL)                            | 3,7 ↓  | 3,8 ↓  | 3,8 ↑  | 3,6 ↑  | 4,2 ↑  | 3,7 ↓  | 3,5 ↓  | 3,2 ↓  | 4,2 -  | 3,6 ↓  |
| Hulp school bij vinden stage-/bpv-plaats (BOL)            | 3,6 -  | 3,7 -  | 3,6 ↑  | 3,2 -  | 4,3 -  | 3,4 ↓  | 2,9 ↓  | 3,2 -  | 4,3 ↑  | 3,4 ↓  |
| Leren op stage-/bpv-plaats (BOL)                          | 4,1 -  | 4,1 -  | 4,1 -  | 3,8 ↓  | 4,2 ↓  | 4,2 ↓  | 4,1 ↑  | 4,1 -  | 4,1 -  | 4,0 ↓  |
| Aansluiting theorie op praktijk (BOL)                     | 3,4 -  | 3,4 -  | 3,1 ↓  | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 -  | 3,4 -  | 3,2 ↓  | 3,4 ↓  | 3,6 -  |
| Begeleiding door school tijdens stage/bpv (BOL)           | 3,3 -  | 3,2 -  | 3,0 ↓  | 3,2 ↑  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,0 ↓  | 2,9 ↓  | 3,3 ↑  | 3,4 ↓  |
| Begeleiding leerbedrijf tijdens stage/bpv (BOL)           | 3,9 -  | 3,9 -  | 3,9 -  | 3,9 -  | 3,9 ↓  | 4,0 ↓  | 4,1 ↑  | 4,1 ↑  | 3,9 -  | 3,9 ↑  |
| Contact begeleider school en stagebegeleider (BOL)        | 3,1 ↑  | 3,0 -  | 2,8 ↑  | 3,1 -  | 3,1 ↓  | 3,2 -  | 2,7 ↓  | 2,8 ↓  | 2,9 ↑  | 3,2 ↓  |
| Manier van beoordeling stage/bpv (BOL)                    | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,6 -  | 3,8 ↑  | 3,9 ↓  | 3,9 -  | 3,6 ↓  | 3,8 ↑  | 3,8 -  | 3,8 -  |
| Vinden werkplek (BBL)                                     | 4,2 ↓  | 4,2 ↓  | 3,7 ↓  | 4,0 ↓  | 4,3 ↓  | 4,2 -  | 4,2 -  | 4,0 ↓  | 4,5 ↓  | 3,8 ↓  |
| Begeleiding leerbedrijf op werkplek (BBL)                 | 4,0 -  | 4,0 -  | 4,0 ↑  | 3,8 ↓  | 4,1 -  | 4,0 -  | 4,1 ↓  | 4,1 ↑  | 3,9 ↓  | 3,8 ↓  |
| Bespreken werkervaringen op school (BBL)                  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,7 ↑  | 3,5 ↑  | 3,7 ↓  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 ↓  |
| Leren op werkplek (BBL)                                   | 4,2 -  | 4,2 -  | 4,0 ↓  | 4,2 ↓  | 4,2 ↓  | 4,2 -  | 4,3 ↓  | 4,1 ↓  | 4,2 ↓  | 3,9 ↓  |
| Aansluiting theorie op praktijk (BBL)                     | 3,5 ↑  | 3,5 ↑  | 3,4 ↓  | 3,3 ↓  | 3,5 -  | 3,5 ↑  | 3,6 ↓  | 3,5 ↑  | 3,5 ↑  | 3,6 -  |
| Manier van beoordeling praktijkdeel (BBL)                 | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,8 ↑  | 3,6 ↓  | 3,8 ↓  | 3,8 -  | 3,8 ↓  | 3,7 -  | 3,9 ↑  | 3,9 ↑  |
| Contact school en leerbedrijf (BBL)                       | 3,2 -  | 3,1 ↓  | 3,2 ↑  | 2,9 ↓  | 2,8 ↓  | 3,4 ↓  | 3,2 ↓  | 3,2 ↑  | 3,0 ↓  | 3,4 ↓  |
| Hulp bij maken keuzes tijdens studie                      | 3,4 ↑  | 3,4 ↑  | 3,2 ↑  | 3,1 ↓  | 3,4 ↓  | 3,6 ↓  | 3,3 ↓  | 3,4 ↑  | 3,4 ↑  | 3,5 ↑  |
| Duidelijkheid over mogelijkheden verder studeren          | 3,3 -  | 3,3 ↓  | 3,1 ↓  | 3,3 ↓  | 3,2 ↓  | 3,5 ↓  | 3,0 ↓  | 3,4 ↓  | 3,3 ↑  | 3,3 ↓  |
| Begeleiding bij keuze beroep of vervolgopleiding          | 3,2 -  | 3,2 -  | 3,0 ↓  | 3,1 ↓  | 3,2 ↓  | 3,5 ↓  | 3,0 ↓  | 3,3 ↓  | 3,2 ↑  | 3,3 ↓  |
| Kantine op school   | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 2,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 -  | 3,8 ↑  | 3,3 ↓  | 3,6 ↓  | 3,3 ↓  |
| Geïnformeerd over rechten en plichten                     | 3,2 -  | 3,2 -  | 3,1 ↑  | 3,1 -  | 3,2 ↓  | 3,4 ↓  | 3,0 ↓  | 3,0 ↓  | 3,3 ↓  | 3,2 ↓  |
| Houdt school zich aan eigen regels                        | 3,4 ↑  | 3,4 ↑  | 3,4 ↑  | 3,4 ↑  | 3,2 ↓  | 3,7 ↑  | 3,3 ↑  | 3,3 ↑  | 3,4 ↑  | 3,5 -  |
| Omgang school met klachten van studenten                  | 3,0 -  | 3,0 -  | 2,9 -  | 2,9 -  | 2,8 ↓  | 3,4 ↓  | 2,9 ↓  | 2,9 -  | 3,0 ↓  | 3,2 ↓  |
| Last van beperking in opleiding                           | 3,2 nw | 3,3 nw | 3,2 nw | 3,3 nw | 3,2 nw | 3,5 nw | 3,1 nw | 3,5 nw | 3,2 nw | 3,2 nw |
| Hoeveelheid aandacht voor beperking van docenten          | 3,2 nw | 3,2 nw | 3,0 nw | 3,2 nw | 3,2 nw | 3,3 nw | 3,3 nw | 3,2 nw | 3,1 nw | 3,2 nw |
| Beschikbare hulpmiddelen en aanpassingen voor beperking   | 3,1 nw | 3,1 nw | 3,0 nw | 3,2 nw | 3,1 nw | 3,3 nw | 3,2 nw | 3,0 nw | 3,0 nw | 3,1 nw |
| Geschiktheid gebouw voor mensen met beperking             | 3,5 nw | 3,5 nw | 3,6 nw | 3,7 nw | 3,3 nw | 3,7 nw | 3,6 nw | 3,5 nw | 3,4 nw | 3,7 nw |
| School vindt mening student belangrijk                    | 3,2 ↑  | 3,1 ↓  | 3,0 ↓  | 2,9 -  | 3,1 ↓  | 3,3 ↓  | 3,0 ↓  | 3,0 ↓  | 3,2 ↓  | 3,2 ↓  |
| Wens student actief meedenken over beleid school          | 2,3 ↓  | 2,1 ↓  | 2,3 ↓  | 2,1 ↓  | 2,1 ↓  | 2,1 ↓  | 2,1 ↓  | 2,0 ↓  | 2,0 ↓  | 2,3 ↓  |
| Schoon in en om het schoolgebouw                          | 3,5 ↓  | 3,3 ↓  | 3,4 ↓  | 3,0 ↓  | 3,0 ↓  | 3,9 ↓  | 3,4 -  | 3,1 ↓  | 3,2 ↓  | 3,5 ↓  |
| Veilig gevoel binnen schoolgebouw                         | 4,0 -  | 3,9 ↓  | 3,8 ↓  | 3,7 ↓  | 3,6 ↓  | 4,1 ↓  | 4,0 ↓  | 3,8 -  | 4,0 ↓  | 4,0 ↓  |
| Veilig gevoel op schoolterrein                            | 4,0 ↓  | 4,0 ↓  | 3,8 ↓  | 3,8 ↓  | 3,8 ↓  | 4,2 -  | 4,1 -  | 3,9 -  | 4,1 ↓  | 4,0 ↓  |
| School doet voldoende t.b.v. veilig/op gemak voelen       | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,6 ↓  | 3,7 -  | 3,6 -  | 4,0 -  | 3,8 -  | 3,6 -  | 3,9 -  | 3,8 ↓  |
| Sfeer binnen school                                       | 3,6 -  | 3,6 -  | 3,5 ↓  | 3,4 ↓  | 3,3 ↓  | 3,8 -  | 3,8 -  | 3,6 ↑  | 3,6 -  | 3,7 ↓  |
| Opleiding opnieuw kiezen                                  | 3,4 -  | 3,4 -  | 3,1 ↓  | 3,2 ↓  | 3,4 ↓  | 3,6 ↓  | 3,4 ↓  | 3,5 ↓  | 3,5 ↓  | 3,5 ↓  |
| School opnieuw kiezen                                     | 3,2 -  | 3,1 -  | 2,9 ↓  | 3,0 ↓  | 2,7 ↓  | 3,6 ↓  | 3,1 ↓  | 3,0 ↓  | 3,0 ↓  | 3,4 ↓  |
| Rapportcijfer opleiding                                   | 7,0 ↑  | 7,0 -  | 6,8 -  | 6,8 -  | 6,9 ↓  | 7,3 ↑  | 7,0 ↓  | 7,0 ↓  | 6,9 ↑  | 7,1 ↓  |
| Rapportcijfer school                                      | 6,5 ↑  | 6,3 ↓  | 6,3 -  | 6,3 ↑  | 5,7 ↓  | 6,8 ↓  | 6,1 ↓  | 6,0 ↓  | 6,2 ↑  | 6,7 ↓  |

**Toelichting pijlen:**

- ↑ = hogere score dan in 2012
- = gelijke score als in 2012
- ↓ = lagere score dan in 2012
- nw = nieuwe vraag, dus geen vergelijking mogelijk

**Toelichting kleuren scores:**

- rood = aandachtspunt (< 3,0 of 6,0)
- blanco = voldoende/ruimte voor verbetering (3,0-3,5 of 6,0-7,0)
- groen = goed (≥ 3,5 of 7,0)

NB: rode score 3,0 is afgerond naar boven (zonder afronding < 3,0)

- oranje = meest bepalende aspecten algehele tevredenheid (rapportcijfer)

Bijlage 6 | Studiekeuzegids MBO-overzichtresultaten

In het onderstaande overzicht is de positie te zien die ROC West-Brabant inneemt in de totaalbeoordeling in de Studiekeuzegids MBO.

### DE BESTE MBO SCHOLEN BREDE MBO-SCHOLEN [ROC'S]

| SCHOOL                     | PROVINCIE | AANTAL DOORDELEN <sup>1)</sup> | TOTAALSCORE |
|----------------------------|-----------|--------------------------------|-------------|
| <b>1 Hoornbeek College</b> | Diverse   | 16                             | 84,5        |
| <b>2 ROC Menso Alting</b>  | OV,GR     | 11                             | 75,5        |
| <b>3 De Rooi Pannen</b>    | NB        | 16                             | 73          |
| Koning Willem I College    | NB        | 38                             | 68,5        |
| ROC TOP                    | NH, FL    | 17                             | 68,5        |
| ROC RIVOR                  | GD        | 16                             | 67,5        |
| Drenthe College            | DR        | 35                             | 67          |
| Alfa College               | GR,DR,OV  | 33                             | 66          |
| Deltion College            | OV        | 45                             | 65,5        |
| Landstede                  | OV,GD,FL  | 37                             | 65          |
| Graafschap College         | GD        | 35                             | 64,5        |
| ROC van Twente             | OV        | 44                             | 64          |
| ROC Ter AA                 | NB        | 22                             | 64          |
| ROC Friese Poort           | FR,FL     | 31                             | 63,5        |
| ROC de Letijgraaf          | NB        | 29                             | 62,5        |
| Rijn IJssel                | GD        | 36                             | 62          |
| ROC Kop van Noord-Holland  | NH        | 23                             | 62          |
| Noorderpoort               | GR,DR,NH  | 38                             | 60,5        |
| Leeuwenborgh               | LB        | 25                             | 60,5        |
| Gilde Opleidingen          | LB        | 32                             | 60,5        |
| Summa College              | NB        | 38                             | 60,5        |
| ROC Tilburg                | NB        | 35                             | 60,5        |
| MBO Amersfoort             | UT,GD     | 29                             | 60          |
| Nova College               | FR,NH     | 34                             | 60          |
| <b>ROC West-Brabant</b>    | <b>NB</b> | <b>42</b>                      | <b>58,5</b> |
| Scalda                     | ZL,NB     | 37                             | 59          |
| ROC Aventus                | GD        | 39                             | 58,5        |
| ROC A12                    | GD        | 31                             | 58,5        |
| ROC Midden Nederland       | UT        | 39                             | 58,5        |
| Friesland College          | FR        | 36                             | 58,5        |
| MBO Utrecht                | UT,NH     | 23                             | 58,5        |
| ROC Nijmegen               | GD,NB     | 36                             | 58          |
| Horizon College            | NH        | 32                             | 57,5        |
| Regio College              | NH        | 27                             | 58          |
| ROC van Amsterdam          | NH        | 41                             | 56,5        |
| Da Vinci College           | ZH        | 33                             | 55,5        |
| Albeda College             | ZH        | 36                             | 54,5        |
| ROC Mondriaan              | ZH        | 32                             | 54,5        |
| Arcus College              | LB        | 36                             | 52,5        |
| iD College                 | ZH        | 28                             | 51,5        |
| Zadkine                    | ZH        | 39                             | 51,5        |
| ROC Flevoland              | FL        | 32                             | 50,5        |
| ROC Leiden                 | ZH        | 32                             | 47          |

### DE BESTE MBO SCHOLEN GROENE SCHOLEN (AOC'S)

| SCHOOL                              | PROVINCIE       | AANTAL DOORDELEN <sup>1)</sup> | TOTAALSCORE |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------|-------------|
| <b>1 Groenhorst College</b>         | <b>FL,UT,GD</b> | <b>5</b>                       | <b>89,5</b> |
| <b>2 Nordwin College</b>            | <b>FR</b>       | <b>7</b>                       | <b>67</b>   |
| <b>2 AOC Oost</b>                   | <b>GD</b>       | <b>6</b>                       | <b>67</b>   |
| Lentiz Onderwijsgroep               | ZH              | 5                              | 63,5        |
| AOC De Groene Walle                 | OV              | 5                              | 61          |
| <b>Prinsentuin (ROC West-Brab.)</b> | <b>NB</b>       | <b>5</b>                       | <b>59</b>   |
| Wellantcollege                      | ZH,NH,UT        | 6                              | 57,5        |
| AOC Terra                           | DR              | 5                              | 56,5        |
| Helicon Opleidingen                 | GD,NB           | 6                              | 56          |
| Citaverde College                   | LB              | 5                              | 64,5        |
| Closius College                     | NH              | 8                              | 54          |
| Edudelta Onderwijsgroep             | ZL,ZH           | 5                              | 50          |

### DE BESTE MBO SCHOLEN VAKCOLLEGES

| SCHOOL                                | PROVINCIE      | AANTAL DOORDELEN <sup>1)</sup> | TOTAALSCORE |
|---------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------|
| <b>1 Hogeschool TIO</b>               | <b>Diverse</b> | <b>3</b>                       | <b>90,5</b> |
| <b>2 Leidse Instrumentmakerschool</b> | <b>ZH</b>      | <b>1</b>                       | <b>84,5</b> |
| <b>3 CIBAP vakcollege</b>             | <b>OV</b>      | <b>5</b>                       | <b>76</b>   |
| SVO Opleidingen                       | Landelijk      | 2                              | 72          |
| Graafsch Lyceum Rotterdam             | ZH             | 5                              | 70,5        |
| SintLucas                             | NB             | 6                              | 70,5        |
| Graafsch Lyceum Utrecht               | UT             | 4                              | 66          |
| SOMA College                          | GD             | 3                              | 64          |
| Hout- en Meubileringscollege          | ZH,NH          | 3                              | 63          |
| Scheepvaart en Transport College      | ZH,OV          | 5                              | 59          |
| Berechja College                      | FL             | 2                              | 57,5        |
| Nimeto Utrecht                        | UT             | 2                              | 57          |
| Politieacademie                       | Landelijk      | 1                              | 55,5        |
| Mediacollege Amsterdam                | NH             | 5                              | 52          |

© CHOI 2014

<sup>1)</sup> Aantal artikelen waarin deze school is beoordeeld.  
Dit is een samenvatting van onze oordelen in alle vakgebieden.  
Voor details, zie de vakartikelen - en de verantwoording op p 200.

ticieliere opleiders mee aan de landelijke mbo-enquête. Omdat we van deze opleidingen ook geen cijfers over instroom of studiesucces hebben, staan ze dit jaar niet op in de vergelijkende tabellen per vakgebied.

## Bijlage 7 | Resultaten Personeelonderzoek 2014

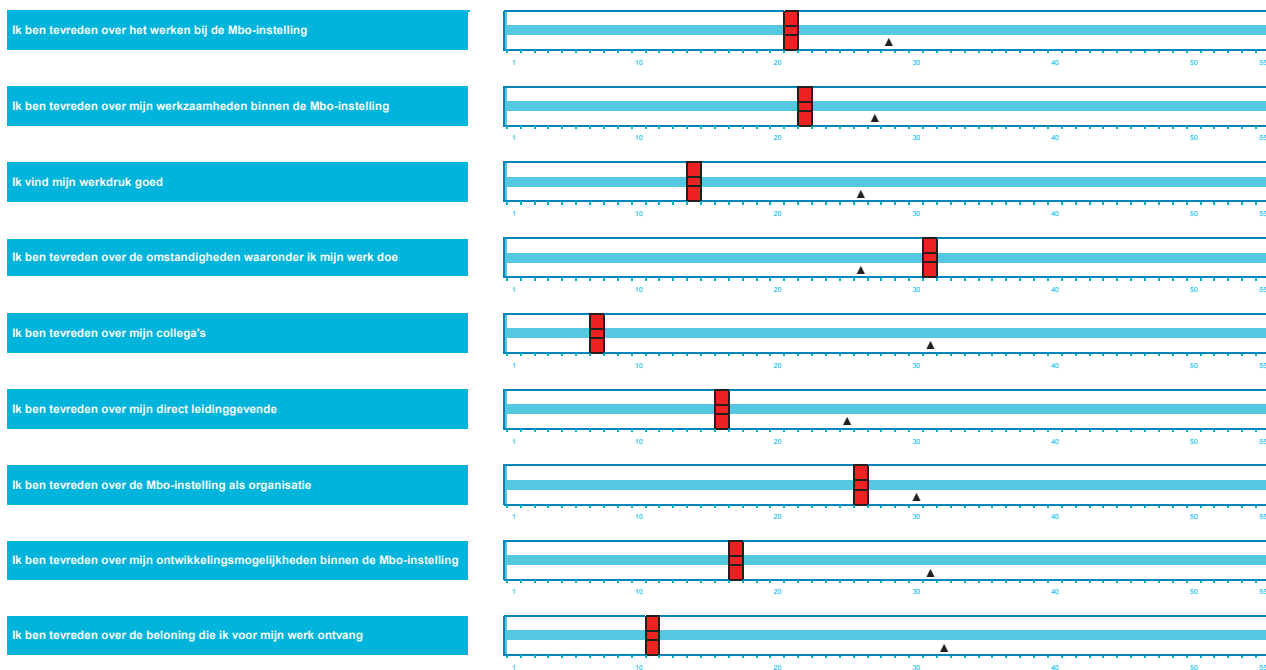
| Rubriek / vraag  | Vraagtype | ROC WB | bestuurs-<br>centrum | mbo | vmbo |
|--|-----------|--------|----------------------|-----|------|
| <b>Functie</b>   |           | 4,0    | 4,1                  | 3,9 | 4,0  |
| 1. Verwachting i.h.k.v. functie bekend m.b.t.:           | MX/S      | 4,2    | 4,3                  | 4,1 | 4,3  |
| A. taken   |           | 4,3    | 4,3                  | 4,2 | 4,3  |
| B. verantwoordelijkheden                                 |           | 4,2    | 4,3                  | 4,1 | 4,3  |
| C. bevoegdheden  |           | 4,0    | 4,1                  | 4,0 | 4,2  |
| 2. Tevredenheid huidige functie m.b.t.:                  | MX/S      | 3,9    | 4,0                  | 3,9 | 4,0  |
| A. taken   |           | 3,9    | 4,0                  | 3,9 | 3,9  |
| B. verantwoordelijkheden                                 |           | 4,0    | 4,1                  | 3,9 | 4,0  |
| C. bevoegdheden  |           | 3,9    | 4,0                  | 3,8 | 4,0  |
| 3. Bevoegdheden in balans met verantwoordelijkheden      | S         | 3,6    | 3,8                  | 3,5 | 3,6  |
| 4. Benodigde competenties voor functie bekend            | S         | 4,2    | 4,2                  | 4,2 | 4,2  |
| 5. Ondersteuning vragen indien behoefte                  | S         | 4,1    | 4,1                  | 4,1 | 4,2  |
| 6. Ondersteuning krijgen indien behoefte                 | S         | 3,6    | 3,6                  | 3,5 | 3,7  |
| <b>Gesprekken rondom functioneren</b>                    |           | 4,0    | 4,0                  | 3,9 | 4,0  |
| 7. Afgelopen 2 jaar functioneringsgesprek gehad          | J/N       | 70%    | 77%                  | 73% | 61%  |
| 8. Functioneringsgesprek zinvol                          | S         | 3,7    | 3,8                  | 3,7 | 3,7  |
| 9. Tijdens functioneringsgesprek afspraken vastgelegd    | J/N       | 90%    | 90%                  | 91% | 87%  |
| 10. Afspraken nakomen medewerker                         | S         | 4,2    | 4,2                  | 4,2 | 4,3  |
| 11. Afspraken nakomen leidinggevende                     | S         | 3,8    | 3,9                  | 3,8 | 3,9  |
| 12. Afgelopen 2 jaar feedbackgesprekken gehad            | J/N       | 65%    | 65%                  | 63% | 67%  |
| 13. Informele feedbackgesprekken zinvol                  | S         | 4,1    | 4,2                  | 4,1 | 4,2  |
| <b>Professionalisering</b>                               |           | 3,9    | 3,9                  | 3,9 | 3,8  |
| 14. Mogelijkheden krijgen om te professionaliseren       | S         | 3,7    | 3,8                  | 3,7 | 3,7  |
| 15. Ondersteuning leidinggevende bij professionalisering | S         | 3,5    | 3,7                  | 3,6 | 3,5  |
| 16. Stimulering team in professionalisering              | S         | 3,6    | 3,8                  | 3,5 | 3,5  |
| 17. Zelf verantwoordelijk voor professionalisering       | S         | 4,0    | 4,1                  | 4,0 | 3,9  |
| 18. Afgelopen jaar zelf initiatief genomen               | S         | 3,9    | 3,9                  | 3,9 | 3,8  |
| 19. Activiteiten professionalisering dragen bij aan:     | MX/S      | 4,2    | 4,1                  | 4,2 | 4,1  |
| A. uitvoering werkzaamheden                              |           | 4,3    | 4,2                  | 4,4 | 4,3  |
| B. (competentie)ontwikkeling                             |           | 4,3    | 4,2                  | 4,3 | 4,3  |
| C. teamontwikkeling                                      |           | 3,8    | 3,8                  | 3,9 | 3,7  |
| <b>Resultaatgericht werken in teams</b>                  |           | 3,5    | 3,7                  | 3,4 | 3,5  |
| 20. Werken in een team                                   | J/N       | 85%    | 79%                  | 86% | 83%  |
| 21. Doelstellingen geformuleerd voor team                | J/N       | 77%    | 72%                  | 81% | 66%  |
| 22. Actief meegewerkt aan beschrijven resultaten         | S         | 3,7    | 3,7                  | 3,6 | 3,7  |
| 23. Actief meegewerkt aan maken plannen                  | S         | 3,7    | 3,7                  | 3,7 | 3,8  |
| 24. Verantwoordelijk voor resultaten team                | S         | 3,6    | 3,6                  | 3,6 | 3,6  |
| 25. Tevredenheid samenwerking team m.b.t.:               | MX/S      | 3,4    | 3,8                  | 3,4 | 3,5  |
| A. taakverdeling   |           | 3,6    | 3,9                  | 3,5 | 3,7  |
| B. maken van afspraken                                   |           | 3,6    | 3,9                  | 3,5 | 3,7  |
| C. nakomen van afspraken                                 |           | 3,3    | 3,7                  | 3,3 | 3,4  |
| D. bewaken van de voortgang                              |           | 3,4    | 3,6                  | 3,3 | 3,5  |
| E. aanspreken collega's                                  |           | 3,2    | 3,6                  | 3,2 | 3,2  |
| F. frequentie teamoverleg                                |           | 3,5    | 4,0                  | 3,4 | 3,4  |
| G. inhoud teamoverleg                                    |           | 3,4    | 3,7                  | 3,3 | 3,5  |
| <b>Taakbeleid</b>  |           | 3,7    | 4,0                  | 3,6 | 3,7  |
| 26. Gevraagd om voorstellen onderlinge taakverdeling*    | S         | 3,5    | n.v.t.               | 3,6 | 3,4  |
| 27. Binnen team taken in overleg verdelen*               | S         | 3,5    | n.v.t.               | 3,5 | 3,6  |
| 28. Verdelen van taken binnen team prettig*              | S         | 3,6    | n.v.t.               | 3,5 | 3,7  |
| 29. Afgelopen jaar afspraken gemaakt over inzet**        | J/N       | 49%    | 53%                  | 51% | 41%  |
| 30. Daadwerkelijk ingezet zoals afgesproken              | S         | 3,8    | 4,0                  | 3,7 | 3,8  |
| 31. Invloed op eigen inzet                               | S         | 3,8    | 4,0                  | 3,7 | 3,8  |
| <b>Welzijn</b>   |           | 3,5    | 3,9                  | 3,4 | 3,4  |
| 32. Werksfeer prettig                                    | S         | 3,8    | 4,0                  | 3,8 | 3,8  |
| 33. Werkdruk acceptabel                                  | S         | 3,2    | 3,6                  | 3,1 | 3,2  |
| 34. Tevredenheid voorzieningen m.b.t.:                   | MX/S      | 3,3    | 3,8                  | 3,3 | 3,2  |
| A. meubilair   |           | 3,6    | 4,2                  | 3,7 | 3,5  |
| B. kantoorapparatuur                                     |           | 3,4    | 4,2                  | 3,4 | 3,3  |
| C. onderwijsleermiddelen                                 |           | 3,3    | 3,8                  | 3,3 | 3,2  |
| D. Klimaat (temp., luchtverversing, licht, geluid)       |           | 2,7    | 3,1                  | 2,6 | 2,8  |
| 35. Werkzaamheden met plezier uitvoeren                  | S         | 4,0    | 4,2                  | 4,0 | 4,0  |

Schaalverklaring: 1=helemaal oneens, 2=oneens, 3=niet oneens/niet eens, 4=eens, 5=helemaal eens

## Bijlage 8 | Benchmark Middelbaar Beroepsonderwijs - Bouwsteen medewerkerstevredenheid

Uit: Instellingsrapportage ROC West-Brabant, februari 2015.

### Mijn resultaat medewerkerstevredenheid ten opzichte van sectorgemiddelden



Bron: Medewerkersonderzoek 2012/2013

▲ = gemiddelde score medewerkersonderzoek 2012/2013

Bovenstaand overzicht bevat belangrijke medewerkerstevredenheidsindicatoren voor ROC West-Brabant. De positie op de denkbeeldige 'schuif' geeft per indicator uw positie ten opzichte van de overige deelnemers en het gemiddelde van de deelnemers aan benchmark MBO weer.

## Bijlage 9 | Helderheid

### Thema 1: Uitbesteding

Het betreft hier het uitbesteden van bekostigd onderwijs aan een andere al dan niet bekostigde instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestaties (niet zijnde contractonderwijs). Het beleid van ROC West-Brabant is dat de kern van het onderwijs (BPV en examinering) niet wordt uitbesteed.

In 2014 heeft ROC West-Brabant opdracht gegeven aan een externe partij om de kwaliteit en doelmatigheid van de uitbestede opleidingen te beoordelen. Aanbevelingen uit dit rapport, zoals verdere standaardisering van contracten, worden in 2015 uitgevoerd.

Aan de volgende organisaties is in 2014 door ROC West-Brabant bekostigd onderwijs uitbesteed:

|                                       | x € 1.000 |
|---------------------------------------|-----------|
| Opleidingscentrum CKC belastingdienst | 0         |
| Flanderijn trainingen                 | 2         |
| Detaché total training management     | 37        |
| Vacansoleil                           | 80        |
| You Improve Education                 | 182       |
|                                       | 301       |

### Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Het huidige private vermogen bedraagt €1 miljoen negatief en is als volgt opgebouwd:

|                  |        |
|------------------|--------|
| ROC West-Brabant | 968    |
| ATG BV           | -3.410 |
| IT Workz BV      | 1.446  |
| Totaal           | -996   |

ROC West-Brabant is in principe terughoudend met het investeren van publieke middelen in private activiteiten. In het recente verleden is gebleken dat met name de opstartfase van de Aviation Training Group (ATG, vliegtuigonderhoudsopleidingen) onvoorzien dusdanig lang heeft geduurd dat er een fors beslag is gelegd op het private vermogen van ROC West-Brabant. In 2014 is daarom besloten tot de herstructurering van de ATG. Door het treffen van diverse maatregelen is een goede uitgangspositie ontstaan voor de toekomst. De uitbesteding van de reguliere opleidingen door ROC West-Brabant aan AM&TS BV (onderdeel van ATG) is stopgezet. Hierdoor is een heldere afbakening ontstaan tussen de publieke activiteiten (reguliere opleidingen) uitgevoerd door ROC West-Brabant en de private activiteiten (met name Part 147 trainingen,

examinering, lesmateriaal en contractactiviteiten voor overheids- en commerciële partijen). Met het management zijn ambitieuze targets afgesproken. De realisatie van de afgesproken targets wordt strikt gemonitord. In 2015 zijn tot nu toe de targets ruimschoots gehaald.

IT Workz BV is gestart als de verzelfstandigde dienst ICT van ROC West-Brabant. Hiervoor is indertijd gekozen omdat het vakgebied ICT hel erg in ontwikkeling was en nog steeds is. Dit vraagt een andere type medewerker dan de gemiddelde medewerker van een onderwijsorganisatie. Het uitgangspunt was om expertise en innovaties breder dan voor alleen ROC West-Brabant in te zetten en te ontwikkelen. Een BV-vorm leent zich ervoor om ook activiteiten te ontplooiën voor andere onderwijsinstellingen. IT Workz is hierin ook succesvol gebleken.

### Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

In enkele gevallen worden bij ROC West-Brabant vrijstellingen gegeven voor het volgen van lessen. De betreffende studenten ontvangen een aangepast onderwijsprogramma volgens de bekostigingsvoorwaarden en worden ingeschreven voor de duur van hun opleiding.

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

ROC West-Brabant betaalt geen cursusgeld voor leerlingen of studenten en binnen ROC West-Brabant is geen sprake van een eigen fonds voor les- en cursusgeld. Indien sprake is van betaling van het cursusgeld door een derde dan is een zogenoemde derdeverklaring van de student aanwezig.

### Thema 5: In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers

ROC West-Brabant hanteert interne regels voor in- en uitschrijven conform de bekostigingsvoorwaarden die door Ministerie van OCW zijn opgesteld. In 2014 heeft hiervoor in de periode oktober-november intensieve rapportage ter toetsing plaatsgevonden. In 2015 worden deze rapportages gestructureerd en uitgebreid om periodiek te kunnen toetsen. Dit geldt uitsluitend voor dubbele inschrijvingen binnen ROC West-Brabant. Dubbele inschrijvingen met andere scholen worden alleen na melding door DUO (signaallijst BRON) inzichtelijk.

### Een overzicht van de studenten die relatief snel na 1 oktober de instelling verlaten

In de periode van 1 oktober 2014 tot en met 31 december 2014 zijn 955 studenten uitgeschreven met de volgende redenen:

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Met diploma beëindigd             | 216        |
| Overige ongediplomeerde uitstroom | 739        |
| <b>Totaal</b>                     | <b>955</b> |

Notabene: het aantal studenten dat in dezelfde periode (van 1 oktober 2014 t/m 31 december 2014) aan een opleiding begonnen is bedraagt: **208**

### Inzicht in de geïntegreerde trajecten Educatie-beroepsopleiding.

Het betreft hier deelnemers waarvoor educatiegelden (Rijksbijdrage WEB of WIN; uit productovereenkomsten met gemeenten) ontvangen worden en die ook een formele inschrijving in het beroepsopleiding hebben waar andermaal bekostiging voor wordt ontvangen.

Er zijn twee studenten die op teldatum 1 oktober 2014 zowel een inschrijving Educatie als een inschrijving bij de VAVO-afdeling (onder de VO-BVE regeling) hebben.

### Thema 6: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Uitgangspunt van ROC West-Brabant is dat studenten worden ingeschreven op een adequate en passende opleiding. Jaarlijks is er een aantal studenten dat na enige tijd overstapt op een andere opleiding of variant. Daarnaast worden aan sommige studenten meerdere diploma's uitgereikt, onder de voorwaarde dat in het betreffende kalenderjaar slechts één diploma voor bekostiging in aanmerking wordt gebracht.

### Een overzicht van de studenten die tijdens het schooljaar van opleiding / leerweg / intensiteit veranderd zijn binnen de instelling

In de periode van 1 oktober 2014 tot en met 31 december 2014 is sprake van de volgende aantallen:

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| van opleiding veranderd   | 300 |
| van leerweg veranderd     | 74  |
| van intensiteit veranderd | 98  |

### Horizontale, in de tijd verspreide, stapeling van diploma's

In het jaar 2014 heeft het ROC West-Brabant aan 194 studenten meer dan 1 diploma uitgereikt. Aan deze studenten zijn in totaal 406 diploma's uitgereikt. 194 van deze diploma's zijn voor bekostiging in aanmerking gebracht.

### Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Dit betreft trajecten waarvoor zowel door de overheid als van een andere partij een bijdrage wordt ontvangen. Door colleges worden maatwerktrajecten verzorgd voor de volgende bedrijven en organisaties:

Abemec  
 Amsterdam Metallized Products  
 Bakkersland Bunschoten  
 Bakkersland Hedel  
 Bakkersland Tilburg-West  
 Bakkersland Panningen  
 Bakkersland Sevenum  
 Bakkersland Wateringen  
 CleanLeaseFortex Acht  
 CleanLeaseFortex Hulst  
 CleanLeaseFortex Koudekerk  
 CleanLeaseFortex Nijkerk  
 CleanLeaseFortex Rotterdam  
 CleanLeaseFortex Vaassen  
 Continental Bakeries Deventer  
 Croon  
 De Risse Groep  
 Desch Plantpak Beuningen  
 Dolmans (AOC)  
 Flanderijn  
 Gemeente Oosterhout  
 Irado  
 Kunststoffenindustrie Waalwijk  
 Marconi Oranje  
 Mission Foods  
 Philips  
 Rasenberg Kabels en Leidingen  
 Rivas  
 Sapa Profile Products  
 Smurfit Kappa GSF  
 Smurfit Kappa Zedek  
 United Coffee  
 Weener Groep

### Thema 8: Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland

Het onderwijs en de examinering dat door ROC West-Brabant wordt verzorgd vindt volledig plaats in Nederland. Met regelmaat volgt een aantal studenten de beroepspraktijkvorming (stage) in het buitenland.

Op 1 oktober 2014 heeft ROC West-Brabant 63 studenten uit grensland België die in Nederland onderwijs volgen.

## Samenwerkingsverbanden

### Publiek-private samenwerking:

De Zorgboulevard Roosendaal is de enige publiek-private samenwerking binnen ROC West-Brabant die voldoet aan de definitie van een activiteit waarbij een instelling om onderwijskundige redenen direct of indirect betrokken is bij de uitoefening van een economische activiteit.

De zorg economie is een belangrijke focus voor Roosendaal en omstreken waar een grote behoefte bestaat aan innovatie. Met de nieuwbouw van Kellebeek College ontstaat een unieke mogelijkheid om deze zorg economie verder te versterken door het leggen van verbindingen tussen onderwijs en bedrijfsleven.

De intensieve samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven biedt mogelijkheden om de toekomstige uitdaging van de vergrijzing en de veranderende vraag naar zorg aan te pakken. Tegelijkertijd biedt deze samenwerking een kans om aanbod en kwaliteit van zorg- en welzijnsopleidingen af te stemmen op de toekomstige zorgvraag.

Als algemene doelstellingen zijn geformuleerd:

- Focus op de gezondheid van mensen in plaats van op ziektes van mensen en dus focus op preventie.
- Innovatie in de gezondheidszorg moet vanuit de persoonlijke behoeften van gezondheidsconsumenten worden aangestuurd.
- Startende bedrijven in de gezondheidszorg hebben een incubator, begeleiding en testomgevingen in zorgorganisaties nodig om hun innovatie snel te vercommercialiseren.

De onderwijsdoelstellingen zijn:

- Zorg dragen voor betere aansluiting van VMBO naar MBO.
- De mogelijkheden om hoogwaardige praktijkleer- en oefensituatie te creëren die specifiek te sturen zijn en in een echte stagesituatie onmogelijk of lastig te organiseren zijn.
- Studenten zo vroeg mogelijk in hun opleiding kennis laten maken met het toepassen van nieuwe technologie en methoden.
- Aanbieden van instrumenten om studenten kennis te laten maken met beroepsmogelijkheden in de zorg.
- Optimaliseren van examinering en onder controle afnemen van objectieve meesterproeven.

De doelstellingen van de publiek-private samenwerking zijn:

- De mogelijkheden om hoogwaardige praktijkleer- en oefensituaties te creëren die in een echte stagesituatie onmogelijk of lastig te organiseren zijn.
- Een Triple Helix aanpak met samenwerking tussen verenigingen en consumenten, onderwijsorganisaties, zorgorganisaties en bedrijven is noodzakelijk om de gezondheidszorg te vernieuwen.

Naast ROC West-Brabant/Kellebeek College waren de volgende samenwerkingspartners bij de start betrokken:

TWB Thuiszorg met aandacht  
S&L Zorg  
SDW  
Kober Groep  
Care Innovation Center  
Da Vinci College  
Franciscus Ziekenhuis  
Stichting Groenhuysen  
Ziekenhuis Lievensberg  
Stichting Tante Louise-Vivensis  
Gemeente Roosendaal

De volgende projecten maken onderdeel uit van de Zorgboulevard Roosendaal:

- Innovatie Plint – duurzame samenwerking zorgpartijen en onderwijs
- Accelerated Learning – een gezamenlijke visie op zorg en onderwijs
- Scenarioleren- het ontwikkelen van een virtuele zorginstelling
- Dienstencheque
- CREA in de wijk
- Pilot leerafdeling Weihoek –coachen van BOL studenten
- Implementatie Zorginnovaties

Het project is gestart met de opening en in gebruik name van de zorgboulevard in september 2014. Het project loopt door tot 1 januari 2017 waarna verdere groei en uitbreiding in de latere jaren wordt voorzien.

De totale kosten van dit project bedragen €3,4 miljoen waarvan €2,2 miljoen wordt bijgedragen door het bedrijfsleven en €45.000 vanuit overheden. Vanuit de regeling regionaal investeringsfonds MBO wordt een subsidie ontvangen van €1,1 miljoen.

In februari 2015 is gerapporteerd over de voortgang van het project aan de subsidiegever.



**Samenwerkingsverbanden met onderlinge geldelijke verplichtingen:**

Consortium Procestechniek WLP (participatie van 15 ROC's en Detaché)

Da Vinci College VMBO

Edudelta

**Samenwerkingsverbanden VO-BVE:**

In het schooljaar 2014-2015 volgen 175 leerlingen die staan ingeschreven bij VO scholen het onderwijs binnen VAVO-afdeling van ROC West-Brabant. Daarvan betreft het vier leerlingen van VO scholen binnen het ROC.

Er zijn 21 leerlingen van andere VO scholen die onderwijs volgen binnen de AKA-afdeling van ROC West-Brabant.

Daarnaast zijn er acht leerlingen van andere VO scholen die onderwijs volgen binnen een VO school van ROC West-Brabant.





## Financieel jaarslag

In dit onderdeel zijn, conform de daarvoor door het Ministerie van OCW afgegeven randvoorwaarden, de jaarrekening, de overige gegevens en de bijlagen bij de jaarrekening opgenomen. De controleverklaring bij de jaarrekening is opgenomen in de overige gegevens.

# JAARREKENING

## GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014 (na verwerking resultaatbestemming en x € 1.000)

|                                | Ref. | <u>31-12-2014</u>     | <u>31-12-2013</u>     |
|--------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Vaste activa</b>            |      |                       |                       |
| Immateriële vaste activa       | 4    | 107                   | 65                    |
| Materiële vaste activa         | 5    | 179.944               | 171.357               |
| Financiële vaste activa        | 6    | <u>86</u>             | <u>100</u>            |
| <u>Totaal vaste activa</u>     |      | 180.137               | 171.522               |
| <b>Vlottende activa</b>        |      |                       |                       |
| Voorraden                      | 7    | 361                   | 277                   |
| Vorderingen                    | 8    | 9.465                 | 9.437                 |
| Liquide middelen               | 9    | <u>27.973</u>         | <u>45.713</u>         |
| <u>Totaal vlottende activa</u> |      | 37.799                | 55.427                |
| <b>Totaal activa</b>           |      | <u><u>217.936</u></u> | <u><u>226.949</u></u> |
| <b>Groepsvermogen</b>          |      |                       |                       |
| Aandeel van de rechtspersoon   | 10   | 117.622               | 114.208               |
| Aandeel van derden             | 11   | <u>0</u>              | <u>-34</u>            |
| <u>Totaal groepsvermogen</u>   |      | 117.622               | 114.174               |
| <b>Vorzieningen</b>            | 12   | 10.386                | 12.777                |
| <b>Langlopende schulden</b>    | 13   | 53.089                | 56.795                |
| <b>Kortlopende schulden</b>    | 14   | 36.839                | 43.203                |
| <b>Totaal passiva</b>          |      | <u><u>217.936</u></u> | <u><u>226.949</u></u> |

## GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2014

(x € 1.000)

|                                       | Ref. | <u>2014</u>         | <u>Begroting 2014</u> | <u>2013</u>          |
|---------------------------------------|------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Baten</b>                          |      |                     |                       |                      |
| Rijksbijdragen                        | 16   | 193.419             | 188.617               | 191.837              |
| Overige overheidsbijdragen            | 17   | 3.471               | 3.326                 | 2.748                |
| Cursus, les en examengeld             | 18   | 436                 | 692                   | 875                  |
| Baten werk i.o.v. derden              | 19   | 8.037               | 7.880                 | 6.973                |
| Overige baten                         | 20   | <u>8.995</u>        | <u>8.812</u>          | <u>9.557</u>         |
| <b>Totaal baten</b>                   |      | 214.358             | 209.327               | 211.990              |
| <b>Lasten</b>                         |      |                     |                       |                      |
| Personeelslasten                      | 21   | 151.358             | 153.203               | 159.540              |
| Afschrijvingen                        | 23   | 17.438              | 12.767                | 15.335               |
| Huisvestingslasten                    | 24   | 14.961              | 15.280                | 13.949               |
| Overige lasten                        | 25   | <u>24.690</u>       | <u>23.611</u>         | <u>23.760</u>        |
| <b>Totaal lasten</b>                  |      | 208.447             | 204.861               | 212.584              |
| <b>Saldo baten en lasten</b>          |      | <u>5.911</u>        | <u>4.466</u>          | <u>-594</u>          |
| Financiële baten en lasten            | 27   | -2.376              | -2.406                | -2.604               |
| <b>Resultaat</b>                      |      | <u>3.535</u>        | <u>2.060</u>          | <u>-3.198</u>        |
| Belastingen                           | 28   | -121                | -133                  | -207                 |
| Resultaat deelnemingen                | 29   | 0                   | 0                     | -764                 |
| <b>Resultaat na belastingen</b>       |      | <u>3.414</u>        | <u>1.927</u>          | <u>-4.169</u>        |
| Minderheidsbelang derden in resultaat | 30   | 0                   | -16                   | 693                  |
| <b>Nettoresultaat</b>                 |      | <u><u>3.414</u></u> | <u><u>1.911</u></u>   | <u><u>-3.476</u></u> |

**GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2014**  
 (x € 1.000)

|  | Ref. | 2014                 | 2013                 |
|--|------|----------------------|----------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>       |      |                      |                      |
| Saldo baten en lasten                                |      | 5.911                | -594                 |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                            |      |                      |                      |
| Afschrijvingen (excl. boekresultaat)                 |      | 17.484               | 15.360               |
| Mutaties voorzieningen                               |      | -2.391               | 788                  |
|  |      | <u>15.093</u>        | <u>16.148</u>        |
| <i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>          |      |                      |                      |
| Vorraden   |      | -84                  | -141                 |
| Vorderingen  |      | -273                 | 1.910                |
| Schulden   |      | -5.801               | -561                 |
|  |      | <u>-6.158</u>        | <u>1.208</u>         |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                      |      | <u>14.846</u>        | <u>16.762</u>        |
| Ontvangen interest                                   |      | 669                  | 1.099                |
| Vennootschapsbelasting                               |      | -121                 | -207                 |
| Betaalde interest                                    |      | -3.363               | -3.025               |
| Resultaat deelnemingen                               |      | 0                    | -764                 |
|  |      | <u>-2.815</u>        | <u>-2.897</u>        |
| Kasstroom uit operationele activiteiten              |      | <u>12.031</u>        | <u>13.865</u>        |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>        |      |                      |                      |
| Investerings in immateriële vaste activa             | 4    | -59                  | -75                  |
| Investerings in materiële vaste activa               | 5    | -26.138              | -16.755              |
| Mutaties leningen u/g                                | 6    | 14                   | 0                    |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa           | 5    | 84                   | 3.157                |
| Verwerving groepsmaatschappijen                      |      | 34                   | 0                    |
| Vervreemding groepsmaatschappijen                    |      | 0                    | -425                 |
|  |      | <u>-26.065</u>       | <u>-14.098</u>       |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten               |      | <u>-26.065</u>       | <u>-14.098</u>       |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>       |      |                      |                      |
| Aflossing langlopende schulden                       | 13   | -3.706               | -3.707               |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten              |      | <u>-3.706</u>        | <u>-3.707</u>        |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                      |      | <u>-17.740</u>       | <u>-3.940</u>        |
| <i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i> |      |                      |                      |
|  |      | <u>2014</u>          | <u>2013</u>          |
| <b>Stand per 1 januari</b>                           |      | 45.713               | 49.653               |
| Mutatie boekjaar                                     |      | -17.740              | -3.940               |
| <b>Stand per 31 december</b>                         |      | <u><u>27.973</u></u> | <u><u>45.713</u></u> |

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

**1 Algemeen****Activiteiten**

De activiteiten van de Stichting ROC West-Brabant te Breda, kantoorhoudende te Etten-Leur, en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs.

**Grondslagen voor de consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting ROC West-Brabant zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van Stichting ROC West-Brabant.

De in de consolidatie begrepen groepsmaatschappijen zijn:

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <u>Groepsmaatschappij</u>           | <u>Activiteiten (zie eveneens referentie 35)</u>        |
| ROC Corbeille B.V. (100%)           | Verzorgen van huisvesting voor onderwijsdoeleinden      |
| ROC Bedrijfsopleidingen B.V. (100%) | Bevorderen van kwalitatief goede onderwijsverstrekking  |
| ROC Personeel B.V. (100%)           | Werven en ter beschikking stellen van personeel         |
| Novalis Personeel B.V. (100%)       | Verzorgen van intake gesprekken en assessments          |
| IT Workz B.V. (100%)                | Beheer ICT-infrastructuur en computerfaciliteiten       |
| ATG B.V. (100%)                     | Aanbieden hoogwaardige luchtvaarttechnische opleidingen |
| ROC ICT Services B.V. (100%)        | Beheer ICT-infrastructuur                               |

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen worden volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsonderdelen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Stichting ROC West-Brabant kan daarnaast de financiële en operationele activiteiten van de Stichting tot Steun aan het Baronie College beheersen en zij heeft de overheersende zeggenschap over de activiteiten van Stichting Talentenfonds ROC West-Brabant. Deze rechtspersonen zijn echter afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis. Derhalve is ook in 2014 afgezien van consolidatie van deze rechtspersonen (art. 2:407 lid 1 sub a BW).

De resultaten van nieuw verworven groepsonderdelen en andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. Betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

Aangezien de staat van baten en lasten over 2014 van Stichting ROC West-Brabant in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte staat van baten en lasten in overeenstemming met artikel 2: 402 BW.

**Verbonden partijen**

Alle groepsonderdelen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie, zijn aangemerkt als verbonden partij.

**Algemene grondslagen voor de opstelling van de (geconsolideerde) jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is Richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften opgenomen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

#### **Rapporteringsvaluta**

De bedragen in de tabellen worden gepresenteerd in duizenden euro's. Als gevolg van afrondingen zijn in sommige gevallen geringe verschillen ontstaan. Deze verschillen tasten het getrouwe beeld van de jaarrekening niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht.

#### **Continuïteit van de activiteiten**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Stelselwijziging**

Door een betere spreiding van het groot onderhoud is het, mede gegeven de omvang van de portefeuille, mogelijk geworden dat de kosten voor periodiek groot onderhoud zich over de jaren egaliseren. Stichting ROC West-Brabant heeft voor dit beleid gekozen. Dit betekent dat vanaf 2014 wordt afgezien van het vormen van een voorziening groot onderhoud en dat de kosten voor periodiek groot onderhoud voortaan ten laste van het resultaat worden gebracht op het moment dat deze zich voordoen.

De stelselwijziging is retrospectief verwerkt. De gevolgen van de stelselwijziging op het vermogen, het resultaat boekjaar en de vergelijkende cijfers zijn echter nihil omdat de voorziening groot onderhoud ultimo 2013, door de betere spreiding, reeds nihil was.

#### **Schattingswijzigingen**

De voorziening jubilea is met ingang van dit boekjaar individueel bepaald. Bij de blijfkans is rekening gehouden met het aantal dienstjaren dat iemand reeds in dienst is. De blijfkans neemt toe, naarmate iemand reeds langer in dienst is. Tot dit boekjaar werd bij de bepaling van de voorziening de gehele populatie als één groep gezien waarbij werd gerekend met één gemiddeld dienstverband en één blijfkans.

Deze gewijzigde, minder globale, berekeningsmethode heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van circa € 1 miljoen.

#### **Financiële instrumenten**

##### *Algemeen*

Stichting ROC West-Brabant maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de Stichting blootstellen aan renterisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Stichting ROC West-Brabant handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Stichting ROC West-Brabant past kostprijs-hedge-accounting toe voor de renteswap die ervoor heeft gezorgd dat de variabel rentende schuld aan de ING is omgezet in een vast rentende lening. Het effectieve deel, wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie. In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd. Ineffectiviteit wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt. In 2014 is er geen sprake van een ineffectief deel.



*Renterisico en kasstroomrisico*

Bij de overige leningen met een vast rentepercentage over de gehele looptijd is het renterisico beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Bij de variabel rentende leningen heeft het kasstroomrisico betrekking op eventuele veranderingen in het rentepercentage van deze leningen.

Bij de Rabobank leningen met een stand ultimo boekjaar van € 1,5 respectievelijk € 9,0 miljoen is sprake van een variabel rentepercentage.

*Reële waarde*

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

**2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva****Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Goodwill wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur.

Het volgende afschrijvingspercentage is gehanteerd:

|          |                           |
|----------|---------------------------|
| Goodwill | 20% van de aanschafwaarde |
|----------|---------------------------|

**Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

De aangewende investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa.

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| Gebouwen             | 3,33% van de aanschafwaarde    |
| Verbouwingen         | 5-10% van de aanschafwaarde    |
| Terreinvoorzieningen | 10% van de aanschafwaarde      |
| Terreinen            | 0% van de aanschafwaarde       |
| Hard- en software    | 25-33,3% van de aanschafwaarde |
| Meubilair            | 6,67% van de aanschafwaarde    |
| Overig inventaris    | 5-10% van de aanschafwaarde    |
| Vervoermiddelen      | 25% van de aanschafwaarde      |

Bij gebouwen wordt rekening gehouden met een restwaarde van 10%.

Bij vervoermiddelen wordt rekening gehouden met een restwaarde van 20%.

#### **Financiële vaste activa**

De leningen u/g worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

#### **Vorraden**

De voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordelingen van de voorraden.

#### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van beoordeling van de vorderingen.

#### **Liquide middelen**

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Indien liquide middelen niet ter directe beschikking staan worden ze verwerkt onder de vorderingen.

Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan van Stichting ROC West-Brabant worden, indien van toepassing, verwerkt onder de financiële vaste activa.

#### **Minderheidsbelang derden**

Het minderheidsbelang derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het nettobelang in de netto-activa van de desbetreffende groepsmaatschappijen.

#### **Voorzieningen**

Voorzieningen zijn gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De contante waardebepaling heeft plaatsgevonden op basis van een discontering tegen 4%.

##### *Pensioenen*

ROC West-Brabant heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiend loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ROC West-Brabant.

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstak-pensioenfonds ABP. ROC west-Brabant betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Naar de stand van maart 2015 is de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 102,6% (bron: website [www.abp.nl](http://www.abp.nl), d.d. 20-4-2015). Omdat de financiële situatie onvoldoende blijft moet ABP voor 1-7-2015 een nieuw herstelplan indienen bij de toezichthouder. Het oude plan vervalt namelijk, door de nieuwe regels die vanaf 2015 gelden. Het pensioenfonds weet pas na het goedkeuren van het herstelplan door de Nederlandse Bank wat dit voor de aangesloten onderwijsinstellingen betekent.

ROC West-Brabant heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ROC West-Brabant heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

##### *Voorziening wachtgelden*

De voorziening wachtgelden is gevormd voor toekomstige wachtgelduitkeringen aan ex-werknemers die ultimo boekjaar aanspraak maken op een wachtgelduitkering, voor zover deze ten laste komen van ROC West-Brabant.

*Voorziening jubilea*

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

*Voorziening arbeidsongeschiktheid*

Voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel is een voorziening gevormd ter grootte van het naar verwachting in de toekomst verschuldigde bedrag. Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

*Voorziening cao-VO sparen*

Sinds augustus 2014 heeft de werknemer die valt onder de cao-VO, in het kader van het levensfase bewust personeelsbeleid, jaarlijks de beschikking over een basisbudget van 50 uur om die naar eigen inzicht in te zetten voor keuzes die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie. Het basisbudget mag maximaal gedurende vier jaar gespaard worden. De voorziening cao-VO sparen is gevormd voor de uren die door werknemers in dit kader gespaard zijn.

*Voorziening sociaal beleid*

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

*Voorziening voor latente belastingen*

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening worden in mindering gebracht de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van de beschikbare voorwaartse verliescompensatie, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening.

**Langlopende schulden**

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend.

De langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Het aflossingsbedrag voor het komende jaar is verantwoord onder de kortlopende schulden.

**Kortlopende schulden**

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar.

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

**Overlopende passiva**

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

### 3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

#### **Algemeen**

Bij de bepaling van het exploitatieresultaat gelden de volgende beginselen: lasten en baten zijn toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

#### **Rijksbijdragen**

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het (school)jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

#### **Overige exploitatiesubsidies**

Overige exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen of opbrengsten zijn gederfd, of waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

#### **Baten werk in opdracht van derden**

*Verlenen van diensten*

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

#### **Deelnemersbijdragen**

De deelnemersbijdragen, die bij aanvang van het cursusjaar in rekening worden gebracht, worden tijdsevenredig als baten in het betreffende boekjaar verantwoord.

#### **Personeelsbeloningen**

*Periodiek betaalbare beloningen*

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

#### **Afschrijvingen**

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen evenals afboekingen in verband met een duurzame waardevermindering.

**Financiële baten en lasten***Rentebaten en rentelasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt.

**Belastingen**

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Voor latente belastingen wordt een voorziening getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarden van die posten.

Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangenden belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

**Segmentatie**

De segmentatie van de staat van baten en lasten is gebaseerd op de diverse onderwijstypen binnen Stichting ROC West-Brabant. Er worden 3 onderwijstypen onderscheiden. Het AOC, het VO en de BVE. Het AOC omvat het volledige groene onderwijs - MBO en VO - binnen Stichting ROC West-Brabant. Het VO omvat alle overige V(MB)O scholen binnen Stichting ROC West-Brabant. De BVE omvat alle MBO scholen binnen Stichting ROC West-Brabant met uitzondering van de MBO school voor groen onderwijs. Ook de activiteiten van de diverse BV's worden meegenomen binnen de sector BVE.

**Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerde kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

Winstbelastingen, ontvangen interest en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

**4 Immateriële vaste activa**

De mutaties in de immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|                                   | Goodwill          |
|-----------------------------------|-------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   |                   |
| Verrijingsprijs                   | 75                |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -10               |
| Boekwaarden                       | <u>65</u>         |
| <b>Mutaties</b>                   |                   |
| Investerings                      | 59                |
| Afschrijvingen                    | -17               |
| Saldo                             | <u>42</u>         |
| <b>Stand per 31 december 2014</b> |                   |
| Verrijingsprijs                   | 134               |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -27               |
| Boekwaarden                       | <u><u>107</u></u> |

De investering in goodwill in het boekjaar 2014 is enerzijds ontstaan door overname van het resterende aandelenbelang (49%) in Briljant Breda BV per 23 december 2014 en anderzijds bij de overeenkomst van koop en verkoop van activa van Jeweka.

**5 Materiële vaste activa**

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|                                   | Gebouwen<br>en terreinen | In uitvoering  | Inventaris en<br>apparatuur | Overig     | Investe-<br>ringssub-<br>sidies | Totaal         |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   |                          |                |                             |            |                                 |                |
| Verrijingsprijs                   | 243.285                  | 15.172         | 68.282                      | 1.348      | -11.595                         | 316.492        |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -105.607                 | 0              | -45.296                     | -668       | 6.436                           | -145.135       |
| Boekwaarden                       | <u>137.678</u>           | <u>15.172</u>  | <u>22.986</u>               | <u>680</u> | <u>-5.159</u>                   | <u>171.357</u> |
| <b>Mutaties</b>                   |                          |                |                             |            |                                 |                |
| Investerings                      | 6.175                    | 14.167         | 5.721                       | 170        | -95                             | 26.138         |
| Nieuwbouw gereed                  | 29.195                   | -29.195        | 0                           | 0          | 0                               | 0              |
| Desinvesteringen                  | 0                        | 0              | -1                          | -83        | 0                               | -84            |
| Afschrijvingen                    | -6.860                   | 0              | -5.801                      | -174       | 392                             | -12.443        |
| Bijzondere waardevermindering     | -5.024                   | 0              | 0                           | 0          | 0                               | -5.024         |
| Saldo                             | <u>23.486</u>            | <u>-15.028</u> | <u>-81</u>                  | <u>-87</u> | <u>297</u>                      | <u>8.587</u>   |
| <b>Stand per 31 december 2014</b> |                          |                |                             |            |                                 |                |
| Verrijingsprijs                   | 275.014                  | 144            | 72.045                      | 1.321      | -11.690                         | 336.834        |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -113.850                 | 0              | -49.140                     | -728       | 6.828                           | -156.890       |
| Boekwaarden                       | <u>161.164</u>           | <u>144</u>     | <u>22.905</u>               | <u>593</u> | <u>-4.862</u>                   | <u>179.944</u> |

De investeringen in gebouwen en terreinen betreffen de volgende nieuwbouwprojecten en verbouwingen:

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Oostelijke havendijk 1, Roosendaal | 22.610      |
| Frankenthalerstraat 17, Breda      | 6.585       |
|                                    | <hr/>       |
|                                    | 29.195      |
| Steenspil 46, Halsteren            | 1.390       |
| Pomonalaan, Bergen op Zoom         | 1.297       |
| Nobellaan 50, Bergen op Zoom       | 1.539       |
| Terheijdenseweg 350, Breda         | 835         |
| Biesdonkweg 31, Breda              | 363         |
| Overige                            | 751         |
|                                    | <hr/>       |
|                                    | 6.175       |
|                                    | <hr/>       |
|                                    | 35.370      |
|                                    | <hr/> <hr/> |

De stand ultimo 2014 inzake gebouwen in uitvoering betreft met name aanloopkosten voor de nieuwbouw aan de Biesdonkweg 33, te Breda.

De volgende desinvesteringen (met boekwaarde 0) hebben plaatsgevonden:

*Desinvesteringen verbouwingen huurpanden in kader nieuwbouw Kellebeek College te Roosendaal:*

Kadeplein 2 en 3, Roosendaal  
 Drabbestraat 2, Bergen op Zoom  
 Dr. Ariënslaan 90, Zevenbergen

*Sloop pand in kader geplande nieuwbouw Vitalis College te Breda:*

Biesdonkweg 33, Breda

De investeringen in inventaris en apparatuur zijn als volgt opgebouwd:

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Meubilair         | 1.511       |
| Hard- en software | 2.172       |
| Overig inventaris | 2.038       |
|                   | <hr/>       |
|                   | 5.721       |
|                   | <hr/> <hr/> |

Bijzondere waardevermindering

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

In 2014 is het gebouw te Tholen verkocht aan de Gemeente Tholen. De overdracht heeft in 2015 plaatsgevonden. Er heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van € 1 miljoen tot de lagere opbrengstwaarde. De realiseerbare waarde van het pand te Etten-Leur is vastgesteld op € 17,2 miljoen. Bij de berekening van de realiseerbare waarde is uitgegaan van een markthuur gebaseerd op de meest recente huurovereenkomsten, een reëel geachte bezettingsgraad en een BAR gebaseerd op een recent (in 2015) afgegeven indicatie. De realiseerbare waarde ligt aanzienlijk lager dan de boekwaarde. Er heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van € 4,0 miljoen tot de lagere realiseerbare waarde.

## 6 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

|                                   | Leningen u/g |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   | 100          |
| Aflossingen                       | -14          |
| <b>Stand per 31 december 2014</b> | <b>86</b>    |

Leningen u/g

In 2012 is een lening verstrekt aan de English Education Group. Deze BV zet met ingang van 1 januari 2013 de activiteiten voort van Anglia. Tot 31 december 2012 een entiteit binnen ROC West-Brabant. Afspraken omtrent rente en aflossing zijn vastgelegd in een leningsovereenkomst. Aflossingen vinden plaats met ingang van 2014.

## 7 Voorraden

|                  | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|------------------|------------|------------|
| Gebruiksgoederen | 361        | 277        |

Een voorziening voor incourantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

## 8 Vorderingen

| <u>Deze post is als volgt te specificeren:</u> | 31-12-2014   | 31-12-2013   |
|--|--------------|--------------|
| Debiteuren                                     | 4.921        | 3.403        |
| Deelnemers/cursisten                           | 1.351        | 1.816        |
| Ministerie                                     | 0            | 266          |
| Overige overheden                              | 672          | 1.360        |
| Belastingvorderingen                           | 337          | 121          |
| Overige vorderingen                            | 105          | 90           |
| Overlopende activa                             | 5.505        | 4.775        |
| Voorziening wegens oninbaarheid                | -3.426       | -2.394       |
| <b>Totaal vorderingen</b>                      | <b>9.465</b> | <b>9.437</b> |

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

| <u>Ministerie</u> | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|-------------------|------------|------------|
| Ministerie OCW    | 0          | 266        |

| <u>Ministerie OCW</u>                    | 31-12-2013 |
|--|------------|
| LWOO ISK                                 | 165        |
| 1e Opvang vreemdelingen 2e halfjaar 2013 | 101        |
|  | <b>266</b> |

De LWOO leerlingen van ISK Breda waren abusievelijk als regulier bekostigd. In overleg met het Ministerie zijn de gegevens op basis waarvan dit gecorrigeerd kon worden opnieuw aangeleverd. Daarnaast was de 1e opvang van vreemdelingen van het 2e halfjaar wel aangevraagd, maar had dit abusievelijk niet tot een beschikking geleid. Correspondentie hierover heeft plaatsgevonden onder emailnummer GO-3575. In 2014 zijn beide posten alsnog uitbetaald.



| <u>Overige overheden</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Gemeenten                | 339               | 642               |
| Overig                   | 333               | 718               |
| Totaal overige overheden | <u>672</u>        | <u>1.360</u>      |

| <i>De vordering op gemeenten is als volgt te specificeren:</i> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Educatiegelden boekjaar  | 313               | 397               |
| Inburgering boekjaar   | 0                 | 73                |
| Ov.gemeentelijke subsidies boekjaar                            | 26                | 94                |
|  | <u>339</u>        | <u>564</u>        |
| Nog te ontvangen m.b.t. voorgaande jaren                       | 0                 | 78                |
|  | <u>339</u>        | <u>642</u>        |

| <i>De verdeling over de gemeenten is als volgt:</i> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|---|-------------------|-------------------|
| Bergen op Zoom                                      | 39                | 31                |
| Breda   | 6                 | 60                |
| Drimmelen   | 2                 | 7                 |
| Etten-Leur  | 86                | 139               |
| Geertruidenberg                                     | 0                 | 2                 |
| Halderberge   | 32                | 69                |
| Moerdijk  | 14                | 37                |
| Oosterhout  | 6                 | 27                |
| Roosendaal  | 43                | 169               |
| Rucphen   | 25                | 65                |
| Steenbergen   | 8                 | 29                |
| Woensdrecht   | 23                | 5                 |
| Zundert   | 55                | 2                 |
|   | <u>339</u>        | <u>642</u>        |

De vordering op overige overheden betreft met name een vordering op het Ministerie van SZW uit hoofde van ESF-subsidies.

| <u>Belastingvorderingen</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Omzetbelasting              | <u>337</u>        | <u>121</u>        |

| <u>Overige vorderingen</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Borgsommen                 | 72                | 73                |
| Vorderingen op personeel   | 33                | 17                |
| Totaal overige vorderingen | <u>105</u>        | <u>90</u>         |

| <u>Overlopende activa</u>        | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Automatiseringskosten            | 1.241             | 1.400             |
| Lopende projecten                | 1.154             | 867               |
| Leerlingkosten                   | 881               | 181               |
| Rente-opbrengsten                | 68                | 313               |
| Personeelskosten                 | 676               | 618               |
| Huisvesting                      | 702               | 650               |
| PR kosten                        | 31                | 36                |
| Loyalis                          | 0                 | 24                |
| Kopieerkosten                    | 22                | 188               |
| Samenwerking VO-BVE              | 320               | 217               |
| Beheer-en administratie          | 111               | 0                 |
| Overige                          | 299               | 281               |
| <b>Totaal overlopende activa</b> | <b>5.505</b>      | <b>4.775</b>      |

| <u>Voorziening wegens oninbaarheid</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>             | -2.394            | -1.947            |
| af: onttrekking                        | 62                | 995               |
| bij: dotatie                           | -1.094            | -1.442            |
| <b>Stand per 31 december</b>           | <b>-3.426</b>     | <b>-2.394</b>     |

De toename van de voorziening wegens oninbaarheid hangt samen met de toename van de debiteurenpost en de ouderdom van de debiteuren vorderingen. In 2014 heeft een reorganisatie plaatsgevonden van de ondersteuning. Er is minder aandacht uitgegaan naar het innen van de vorderingen. Dit wordt in 2015 weer opgepakt. Het saldo op 31 december bevat, evenals het saldo op 1 januari een aantal vorderingen op failliete partijen. Na het definitief afwikkelen van een faillissement wordt de vordering en de voorziening pas afgeboekt.

| <b>9 Liquide middelen</b>      | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Kasmiddelen                    | 63                | 47                |
| Tegoeden op bankrekeningen     | 27.910            | 45.666            |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>27.973</b>     | <b>45.713</b>     |

## 10 Aandeel van de rechtspersoon in het groepsvermogen

Het aandeel van de rechtspersoon in het groepsvermogen wordt in de toelichting bij de (enkelvoudige) balans nader toegelicht.

## 11 Aandeel van derden in het groepsvermogen

Het verloop van het aandeel van derden is als volgt:

|  | <u>2014</u> | <u>2013</u> |
|--|-------------|-------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                 | -34         | 1.075       |
| Bij: ivm verwerving 100% aandelen Briljant | 34          | 0           |
| Resultaat boekjaar                         | 0           | -693        |
| Af: ivm verkoop RWTC                       | 0           | -416        |
| <b>Stand per 31 december</b>               | <b>0</b>    | <b>-34</b>  |

In 2014 heeft IT Workz alle aandelen in Briljant BV verworven.

**12 Voorzieningen**

|                                | 31-12-2014    | 31-12-2013    |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| <u>Personeelsvoorzieningen</u> |               |               |
| Wachtgelden                    | 2.210         | 2.238         |
| Jubilea                        | 1.157         | 2.353         |
| Arbeidsongeschiktheid          | 795           | 649           |
| cao-VO sparen                  | 118           | 0             |
| Sociaal beleid                 | 6.106         | 7.377         |
|                                | 10.386        | 12.617        |
| <u>Overige voorzieningen</u>   |               |               |
| Latente belastingen            | 0             | 160           |
|                                | 0             | 160           |
| <b>Totaal voorzieningen</b>    | <b>10.386</b> | <b>12.777</b> |

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

|                              | Wachtgelden  | Jubilea      | Arbeids-<br>ongeschikt-<br>heid | cao-VO<br>sparen | Sociaal beleid | Overige<br>voorzieningen | Totaal        |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------------------------|------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>   | 2.238        | 2.353        | 649                             | 0                | 7.377          | 160                      | 12.777        |
| Dotaties                     | 1.463        | 11           | 146                             | 118              | 1.131          | 0                        | 2.869         |
| Onttrekkingen                | -1.491       | 0            | 0                               | 0                | -1.885         | -160                     | -3.536        |
| Vrijval                      | 0            | -1.207       | 0                               | 0                | -517           | 0                        | -1.724        |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>2.210</b> | <b>1.157</b> | <b>795</b>                      | <b>118</b>       | <b>6.106</b>   | <b>0</b>                 | <b>10.386</b> |
| Kortlopend deel < 1 jaar     | 938          | 100          | 577                             | 0                | 1.752          | 0                        | 3.367         |
| Langlopend deel > 1 jaar     | 1.272        | 1.057        | 218                             | 118              | 4.354          | 0                        | 7.019         |

*Voorziening wachtgelden*

De voorziening is opgenomen voor de verwachte wachtgelduitkeringen van lopende wachtgeldaanspraken.

*Voorziening jubilea*

De voorziening jubilea is opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de werknemers.

Met ingang van dit jaar wordt de voorziening op persoonsniveau berekend en wordt per categorie van aantal dienstjaren rekening gehouden met een blijfkans. Het effect van deze schattingswijziging op het resultaat 2014 bedraagt € 1,0 miljoen positief.

*Voorziening arbeidsongeschiktheid*

De voorziening arbeidsongeschiktheid is opgenomen voor de verwachte verplichting die op balansdatum bestaat tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

*Voorziening cao-VO sparen*

De voorziening cao-VO sparen is opgenomen voor de uren die gespaard zijn door werknemers die vallen onder de cao-VO en gebruik maken van de mogelijkheid om gedurende maximaal 4 jaar 50 klokuren te sparen in het kader van het levensfasebewust personeelsbeleid.

*Voorziening sociaal beleid*

De dotatie vloeit met name voort uit afspraken met medewerkers van met name de ondersteunende diensten die hen stimuleren om vrijwillig te vertrekken. Dit naar aanleiding van de reorganisatie van de ondersteunende diensten die met ingang van 1 januari 2014 is ingegaan. De onttrekkingen betreffen de betalingen die in 2014 hebben plaatsgevonden aan medewerkers die in het kader van eerdere reorganisaties van bedrijfsonderdelen zijn vertrokken.

*Voorziening latente belastingen*

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

### 13 Langlopende schulden

|                                    | Stand per<br>1-1-2014 | Aflossing en<br>2015 | Stand per<br>31-12-2014 | looptijd<br>> 1 jaar | looptijd<br>> 5 jaar | Rentevoet (%) | Rentevast tot<br>en met |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------|-------------------------|
| <u>Kredietinstellingen</u>         |                       |                      |                         |                      |                      |               |                         |
| Deutsche Bank                      | 1.801                 | -101                 | 1.700                   | 411                  | 1.289                | 6,23          | 01-09-23                |
| ING                                | 39.375                | -2.500               | 36.875                  | 10.000               | 26.875               | variabel      | -                       |
| Rabobank *                         | 1.479                 | -75                  | 1.404                   | 300                  | 1.104                | variabel      | -                       |
| Rabobank *                         | 1.821                 | -107                 | 1.714                   | 426                  | 1.288                | 3,40          | 01-02-17                |
| Rabobank *                         | 3.306                 | -250                 | 3.056                   | 998                  | 2.058                | 5,72          | 01-04-28                |
| Rabobank                           | 8.999                 | -666                 | 8.333                   | 2.667                | 5.666                | variabel      | -                       |
| Rabobank                           | 7                     | -4                   | 3                       | 3                    | 0                    | 8,30          | 01-02-17                |
| Rabobank                           | 7                     | -3                   | 4                       | 4                    | 0                    | 8,30          | 01-02-17                |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> | <b>56.795</b>         | <b>-3.706</b>        | <b>53.089</b>           | <b>14.809</b>        | <b>38.280</b>        |               |                         |

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

|                            | Effectieve<br>rente (%) | Einddatum<br>lening | Aflossing per | Huidige opslag<br>(%) | Herzieningsmogelijkheid<br>opslag |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <u>Kredietinstellingen</u> |                         |                     |               |                       |                                   |
| Deutsche Bank              | 6,38                    | 01-05-32            | kwartaal      | -                     | -                                 |
| ING                        | -                       | 01-07-30            | kwartaal      | 0,55                  | einde rentevaste periode          |
| Rabobank *                 | -                       | 01-10-34            | maand         | 0,75                  | altijd                            |
| Rabobank *                 | 3,45                    | 01-02-32            | maand         | -                     | -                                 |
| Rabobank *                 | 5,87                    | 01-04-28            | maand         | -                     | -                                 |
| Rabobank                   | -                       | 31-12-32            | jaarlijks     | 1,50                  | altijd                            |
| Rabobank                   | 8,62                    | 01-04-17            | maand         | -                     | -                                 |
| Rabobank                   | 8,62                    | 01-04-17            | maand         | -                     | -                                 |

#### Deutsche Bank

Als zekerheid voor de door Deutsche Bank verstrekte kredietfaciliteiten is verstrekt:  
- hypothecaire inschrijving ad € 4.537.800 op onroerend goed te Breda (Markendaalseweg).

#### ING

Als zekerheid voor de door de ING verstrekte kredietfaciliteiten is verstrekt:  
- hypothecaire inschrijving ad € 75.000.000 op onroerend goed van St. ROC West-Brabant.  
De kredietfaciliteit bestaat uit een geldlening en een rekening courant krediet van € 10.000.000.  
Op de lening is een renteswap afgesloten. Deze renteswap heeft een looptijd tot en met juni 2025. De renteswap zet de variabele rente op de lening (gebaseerd op 3 maands-Euribor) om in een vaste rente van 5,10%.  
De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo boekjaar - € 11.346.298. Er zit geen margin-call op deze renteswap hetgeen betekent dat St. ROC West-Brabant geen bijstortverplichting heeft.

Op basis van individuele documentatie is vastgesteld dat de hedge effectief is.

#### Rabobank

Als zekerheid voor de door de Rabobank verstrekte geldleningen en kredietfaciliteiten is verstrekt:  
- hypothecaire inschrijving ad € 25.000.000 op het onroerend goed te Etten-Leur  
- borgtocht ad € 6.606.000 door St. Waarborgfonds BVE op de leningen aangeduid met een \*  
- verpanding huurpenningen en afstanddoening huurrechten  
- negatieve pledge/ pari-passu verklaring en cross-default.

De op de lening afgesloten renteswap is begin 2014 afgelopen.

De variabele rente van de lening ultimo 2014 € 1,4 miljoen groot, is opgebouwd op basis van het 1-maands Euribor met een opslag van 0,75%-punt. De variabele rente van de lening ultimo 2014 € 8,3 miljoen groot, is opgebouwd op basis van het 12-maands Euribor met een opslag van 1,5%-punt.

**14 Kortlopende schulden**

| <u>Deze post is als volgt te specificeren:</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Kredietinstellingen                            | 3.706             | 8.416             |
| Crediteuren                                    | 7.642             | 6.472             |
| Ministerie                                     | 105               | 0                 |
| Belastingen en premies soc. verz.              | 6.676             | 6.280             |
| Schulden terzake van pensioenen                | 1.869             | 2.175             |
| Overige kortlopende schulden                   | 147               | 199               |
| Overlopende passiva                            | 16.694            | 19.661            |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>             | <b>36.839</b>     | <b>43.203</b>     |

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

Ministerie

Dit betreft de aan het Ministerie van OCW terug te betalen subsidies voor zij-instroom zoals opgenomen in de verantwoording subsidies OCW met verrekeningsclausule, onderdeel aflopend per ultimo verslagjaar.

| <u>Het saldo per 31-12-2014 is als volgt te specificeren:</u> | <u>Jaar en kenmerk</u> | <u>in EUR</u>  |
|---|------------------------|----------------|
| Zij-instroom  | 2010 - 31607           | 33.423         |
| Zij-instroom  | 2010 - 34166           | 19.091         |
| Zij-instroom  | 2011 - 34695           | 6.411          |
| Zij-instroom  | 2011 - 34829           | 8.368          |
| Zij-instroom  | 2011 - 38022           | 4.723          |
| Zij-instroom  | 2012 - 38594           | 32.985         |
| Totaal ministerie   |                        | <u>105.001</u> |

| <u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|---|-------------------|-------------------|
| Loonheffing (incl. sociale premies)                 | 6.469             | 5.937             |
| Vennootschapsbelasting                              | 207               | 343               |
| Totaal belastingen en premies                       | <u>6.676</u>      | <u>6.280</u>      |

De belastingen ultimo boekjaar betreffen met name afdrachten over de maand december en de 13e maand.

| <u>Schulden terzake van pensioenen</u>              | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|---|-------------------|-------------------|
| Premie ouderdoms-/nabestaandenpensioen              | 1.476             | 1.799             |
| Premie VUT/FPU                                      | 334               | 334               |
| Premie invaliditeits/arbeidsongeschiktheidspensioen | 53                | 36                |
| Partner plus  | 6                 | 6                 |
| Totaal schulden terzake pensioenen                  | <u>1.869</u>      | <u>2.175</u>      |

De schulden ultimo boekjaar betreffen met name afdrachten over de maand december en de 13e maand.

| <u>Overige kortlopende schulden</u>        | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Borgsommen                                 | 87                | 106               |
| Personeelsvereniging                       | 31                | 37                |
| Schulden aan personeel                     | 15                | 49                |
| Ouderraad/ leerlingraad                    | 3                 | 3                 |
| Overigen                                   | 11                | 4                 |
| <b>Totaal overige kortlopende schulden</b> | <b>147</b>        | <b>199</b>        |

De schulden aan personeel betreffen nabetalings van netto lonen over 2014.

| <u>Overlopende passiva</u>                     | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Vooruitontvangen wettelijk cursusgeld          | 529               | 1.276             |
| Geoormerkte subsidies OCW - zonder verrekening | 248               | 1.032             |
| Geoormerkte subsidies EZ - zonder verrekening  | 34                | 89                |
| Geoormerkte subsidies OCW - met verrekening    | 1.926             | 2.350             |
| Geoormerkte subsidies EZ - met verrekening     | 1.156             | 1.287             |
| Niet-geoormerkte subsidies OCW                 | 1.399             | 1.418             |
| Niet-geoormerkte subsidies EZ                  | 309               | 236               |
| Lopende projecten                              | 1.248             | 1.002             |
| Vakantiegeld en -dagen                         | 4.620             | 4.561             |
| Bijdragen deelnemers restant schooljaar        | 737               | 819               |
| Rente langlopende leningen                     | 549               | 1.112             |
| Energie  | 451               | 507               |
| Eindejaarsuitkering                            | 0                 | 169               |
| Bindingstoelage                                | 338               | 224               |
| Huisvesting                                    | 161               | 395               |
| Ouderbijdragen                                 | 374               | 441               |
| Accountants- en advieskosten                   | 112               | 99                |
| Detachering/uitzendkrachten                    | 257               | 550               |
| Bijdragen bedrijven                            | 130               | 121               |
| Prestatieverplichting                          | 820               | 570               |
| Nieuwbouw nota's                               | 107               | 439               |
| Overige personeelskosten                       | 299               | 372               |
| Leerlingkosten                                 | 44                | 100               |
| Kopieerkosten                                  | 381               | 0                 |
| Automatisering                                 | 67                | 23                |
| Vooruitontvangen opbrengst                     | 81                | 160               |
| Overige  | 317               | 309               |
| <b>Totaal overlopende passiva</b>              | <b>16.694</b>     | <b>19.661</b>     |

De prestatieverplichting vloeit voort uit een vaststellingsovereenkomst tussen ROC West-Brabant en het Ministerie van OCW gesloten op 9 oktober 2014.

*Het verloop van de post vooruitontvangen wettelijk cursusgeld luidt als volgt:*

| Jaar          | Te innen cursus-geld | Inhouding cursusgeld | Saldo 31-12-2013 | Te innen cursusgeld 2014 | Inhouding cursusgeld 2014 | Verlies tlv exploitatie 2014 | Vrijval tgv exploitatie 2014 | Saldo 31-12-2014 |
|---------------|----------------------|----------------------|------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------|
| 2012          | 3.521                | -2.666               | 855              | 0                        | -640                      | 0                            | -215                         | 0                |
| 2013          | 3.008                | -2.587               | 421              | 4                        | 0                         | 62                           | 0                            | 487              |
| 2014          |                      |                      |                  | 2.197                    | -2.623                    | 468                          | 0                            | 42               |
| <b>Totaal</b> | <b>6.529</b>         | <b>-5.253</b>        | <b>1.276</b>     | <b>2.201</b>             | <b>-3.263</b>             | <b>530</b>                   | <b>-215</b>                  | <b>529</b>       |

Het te innen cursusgeld betreft het cursusgeld dat verschuldigd is door deelnemers die gedurende het kalenderjaar gestart zijn aan een opleiding. De inhouding cursusgeld betreft de inhouding inzake wettelijk cursusgeld vanuit CFI. Deze inhouding is gebaseerd op de deelnemers per 1-10 in het jaar t-2. Een eventueel overschot wordt niet meteen ten gunste van het resultaat gebracht, omdat deze gelden alsnog (grotendeels) in het jaar t+2 afgedragen zullen moeten worden. De post bevat dan ook maximaal twee jaarlagen. Een eventueel tekort (verlies) wordt wel meteen ten laste van het resultaat gebracht.

**Verantwoording subsidies OCW en EZ**G1 Subsidies OCW zonder verrekeningsclausule

| Omschrijving            | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Ontvangen t/m 2014 | Prestatie afgerond |
|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Bekwaamheid en profess. | 2013 - 42153    | 1.154             | 1.154              | ja                 |
| Bekwaamheid en profess. | 2014 - 46168    | 1.182             | 1.182              | ja                 |
| Zij-instroom            | 2014 - 46877    | 240               | 240                | nee                |
| Lerarenbeurs            | 2014 - 46565    | 165               | 165                | nee                |
| Lerarenbeurs            | 2014 - 49263    | 55                | 55                 | nee                |
| Lerarenbeurs            | 2014 - 49111    | 10                | 10                 | ja                 |
| Totaal                  |                 | 2.806             | 2.806              |                    |

Subsidies EZ zonder verrekeningsclausule

| Omschrijving            | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Ontvangen t/m 2014 | Prestatie afgerond |
|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Bekwaamheid en profess. | 2013 - 2126     | 98                | 98                 | ja                 |
| Bekwaamheid en profess. | 2014 - 2389     | 104               | 104                | ja                 |
| Lerarenbeurs            | 2014 - 47148    | 29                | 29                 | nee                |
| Lerarenbeurs            | 2014 - 49312    | 24                | 24                 | nee                |
| Totaal                  |                 | 255               | 255                |                    |

G2 Subsidies OCW met verrekeningsclausuleG2A *Aflopnd per ultimo verslagjaar*

| Omschrijving                | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Ontvangen t/m 2014 | Totale kosten | Te verrekenen |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Schoolmaatschappelijk werk  | 2013 - 24762    | 807               | 807                | -807          | 0             |
| Nederlandse taal en rekenen | 2013 - 24623    | 1.760             | 1.760              | -1.760        | 0             |
| Nederlandse taal en rekenen | 2014 - 26442    | 1.775             | 1.775              | -1.775        | 0             |
| Zij-instroom                | 2010 - 31607    | 494               | 494                | -461          | 33            |
| Zij-instroom                | 2010 - 34166    | 304               | 304                | -285          | 19            |
| Zij-instroom                | 2011 - 34695    | 114               | 114                | -107          | 7             |
| Zij-instroom                | 2011 - 34829    | 266               | 266                | -258          | 8             |
| Zij-instroom                | 2011 - 38022    | 418               | 418                | -413          | 5             |
| Zij-instroom                | 2012 - 38594    | 551               | 551                | -518          | 33            |
| Totaal                      |                 | 6.489             | 6.489              | -6.384        | 105           |

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

| Omschrijving  | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Saldo 01-01-2014 | Ontvangen 2014 | Lasten 2014   | Totale kosten | Saldo 31-12-2014 |
|---|-----------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| Schoolmaatschappelijk werk                          | 2014 - 26670    | 799               | 0                | 799            | 0             | 0             | 799              |
| Investeringsfonds Zorgboulevard                     | 2014 - 27697    | 281               | 0                | 281            | -49           | -49           | 232              |
| VSV projectsubsidie                                 | 2011 - 21503    | 1.037             | 28               | 0              | -28           | -1.037        | 0                |
| VSV regiomiddelen                                   | 2012 - 22696    | 2.100             | 308              | 700            | -677          | -1.769        | 331              |
| VSV regiomiddelen                                   | 2013 - 22679    | 2.177             | 363              | 1.065          | -891          | -1.640        | 537              |
| VSV prestatiegelden                                 | 2012 - 23227    | 66                | 2                | 0              | -2            | -66           | 0                |
| VSV prestatiegelden                                 | 2012 - 23362    | 956               | 41               | 0              | -26           | -941          | 15               |
| VSV prestatiesubsidie                               | 2013 - 25065    | 46                | 46               | 0              | -46           | -46           | 0                |
| VSV prestatiegelden extra                           | 2012 - 24412    | 302               | 11               | 0              | -11           | -302          | 0                |
| VSV prestatiegelden extra                           | 2013 - 25055    | 11                | 11               | 0              | -11           | -11           | 0                |
| VSV prestatiegelden extra                           | 2013 - 25059    | 10                | 10               | 0              | -10           | -10           | 0                |
| Zij-instroom  | 2011 - 34716    | 95                | 2                | 0              | -2            | -95           | 0                |
| Zij-instroom  | 2013 - 45706    | 40                | 32               | 0              | -20           | -28           | 12               |
| Zij-instroom  | 2013 - 42497    | 57                | 46               | 0              | -46           | -57           | 0                |
| Zij-instroom  | 2014 - 19747    | -15               | 0                | -15            | 15            | 15            | 0                |
| Meesterschap in techniek                            | 2011 - 21614    | 250               | 25               | 0              | -25           | -250          | 0                |
| <b>Totaal</b>                                       |                 | <b>8.212</b>      | <b>925</b>       | <b>2.830</b>   | <b>-1.829</b> | <b>-6.286</b> | <b>1.926</b>     |
| Naar investeringen                                  |                 |                   |                  |                | 0             |               |                  |
| Naar derden (m.n. Plusvoorziening, projectsubs.VSV) |                 |                   |                  |                | -551          |               |                  |
| Exploitatie   |                 |                   |                  |                | -1.278        |               |                  |

G2 Subsidies EZ met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

| Omschrijving                | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Ontvangen t/m 2014 | Totale kosten | Te verrekenen |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Nederlandse Taal en Rekenen | 2013 - 24604    | 134               | 134                | -134          | 0             |
| Nederlandse Taal en Rekenen | 2014 - 2359     | 156               | 156                | -156          | 0             |
| <b>Totaal</b>               |                 | <b>290</b>        | <b>290</b>         | <b>-290</b>   | <b>0</b>      |

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

| Omschrijving               | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Saldo 01-01-2014 | Ontvangen 2014 | Lasten 2014   | Totale kosten | Saldo 31-12-2014 |
|----------------------------|-----------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| Praktijkleren              | 2012 - 1841     | 860               | 271              | 0              | -271          | -860          | 0                |
| Praktijkleren              | 2013 - 2021     | 896               | 896              | 0              | -512          | -512          | 384              |
| Praktijkleren              | 2014 - 2299     | 985               | 0                | 985            | -213          | -213          | 772              |
| Schoolmaatschappelijk werk | 2014 - 2436     | 47                | 0                | 47             | -47           | -47           | 0                |
| Studieverlof               | 2013 - 44778    | 10                | 6                | 0              | -6            | -10           | 0                |
| <b>Totaal</b>              |                 | <b>2.798</b>      | <b>1.173</b>     | <b>1.032</b>   | <b>-1.049</b> | <b>-1.642</b> | <b>1.156</b>     |



## G3 Subsidies EZ niet geoormerkt

|                                   | Jaar en kenmerk | Bedrag toewijzing | Saldo 01-01-2014 | Ontvangen 2014 | Lasten 2014 | Totale kosten | Saldo 31-12-2014 |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|----------------|-------------|---------------|------------------|
| Lerarenbeurs                      | 2012 - 43043    | 13                | 13               | 0              | -6          | -6            | 7                |
| L.L gebonden fin. MBO             | 2013 - 25309    | 75                | 42               | 2              | -43         | -75           | 1                |
| L.L gebonden fin. VO              | 2013 - 730495   | -2                | 0                | -2             | 2           | 2             | 0                |
| L.L gebonden fin. VO              | 2014 - 787296   | 217               | 0                | 217            | -217        | -217          | 0                |
| Lesmateriaal VO                   | 2014 - 2503     | 17                | 0                | 17             | -17         | -17           | 0                |
| Maatschappelijke stage            | 2013 - 1815     | 126               | 126              | 0              | -126        | -126          | 0                |
| Maatschappelijke stage            | 2014 - 2675     | 125               | 0                | 125            | 0           | 0             | 125              |
| Overgangsbekosting LGF            | 2014 - 2514     | 58                | 0                | 58             | -58         | -58           | 0                |
| Prestatiebox VO                   | 2014 - 2484     | 305               | 0                | 305            | -305        | -305          | 0                |
| School-ex                         | 2013 - 2340     | 2                 | 0                | 2              | -2          | -2            | 0                |
| School-ex                         | 2014 - 2761     | 31                | 0                | 31             | -31         | -31           | 0                |
| Visueel gehandicapten             | 2013 - 2424     | 10                | 0                | 10             | -10         | -10           | 0                |
| VSV vast 2014 MBO                 | 2013 - 2279     | 20                | 20               | 0              | -20         | -20           | 0                |
| VSV vast 2014 VO                  | 2013 - 25673    | 35                | 35               | 0              | -35         | -35           | 0                |
| VSV variabel 2014 VO              | 2014 - 28111    | 12                | 0                | 12             | 0           | 0             | 12               |
| VSV vast 2015 VO                  | 2014 - 27052    | 35                | 0                | 35             | 0           | 0             | 35               |
| VSV variabel 2015 MBO             | 2014 - 2651     | 125               | 0                | 125            | -16         | -16           | 109              |
| VSV vast 2015 MBO                 | 2014 - 2574     | 20                | 0                | 20             | 0           | 0             | 20               |
| Afrekening uitkeringskosten       | 2013 - 2288     | 0                 | 0                | 0              | 0           | 0             | 0                |
| Wachtgeld                         | 2014 - 2249     | 851               | 0                | 851            | -851        | -851          | 0                |
| Totaal niet-geoormerkte subsidies |                 | 2.075             | 236              | 1.808          | -1.735      | -1.767        | 309              |
| Van andere scholen                |                 |                   |                  |                | 26          |               |                  |
| Naar exploitatie                  |                 |                   |                  |                | -1.709      |               |                  |

Het saldo per 31-12-2014 zal in 2015 besteed worden.

## 15 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Stichting Waarborgfonds BVE

Door de OKF-operatie zijn de gebouwen economisch eigendom geworden van ROC West-Brabant. Voorwaarde voor de overdracht is dat alle ROC's zich aansluiten bij de Stichting Waarborgfonds BVE. Als deelnemer van het Waarborgfonds heeft ROC West-Brabant de verplichting in geval van toekomstige calamiteiten met betrekking tot gebouwen van aangesloten deelnemers een bijdrage te voldoen aan deze Stichting indien het kapitaal van genoemde Stichting onder het stichtingsvermogen van € 10 miljoen komt. De bijdrage voor ROC West-Brabant bedraagt maximaal 2% van de aan de instelling rechtstreeks verstrekte Rijksbijdrage. Het mogelijk maximale risico bij calamiteiten bedraagt, op basis van de cijfers 2014, een bedrag van € 2,3 miljoen.

### Meerjarige financiële verplichtingen

Het totaal van de verplichtingen met een looptijd langer dan 1 jaar (energie en hard- en software) bedraagt berekend over de totale looptijd, circa € 7,0 miljoen.

### Investeringsverplichtingen

Voor een verbouwproject zijn investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van totaal € 1 miljoen.

### Huurverplichtingen

Het totaal van de huurverplichtingen inzake onroerend goed met een looptijd langer dan 1 jaar bedraagt, berekend over de totale looptijd, circa € 8,7 miljoen.

### Fiscale eenheden

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid tussen ROC West-Brabant en haar deelnemingen IT Workz B.V., Novalis Personeels B.V., ROC ICT Services B.V., Aviation Training Group B.V., Aircraft Maintenance & Training School B.V. en Briljant Breda B.V.. Alle entiteiten betrokken in de fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor schulden aan de belastingdienst inzake de omzetbelasting.

Voor de vennootschapsbelasting is sprake van een fiscale eenheid tussen Aviation Training group B.V. en haar deelneming Aircraft Maintenance & Training School B.V. Alle entiteiten betrokken in de fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor schulden aan de belastingdienst inzake de vennootschapsbelasting.

#### Wet vermindering afdracht (WVA)

In maart 2012 is een convenant ondertekend tussen het Ministerie van OCW en het directoraat-generaal Belastingdienst van het Ministerie van financiën. Dit convenant is op 19 december 2013 verlengd. Het convenant stelt de Belastingdienst in staat om gemakkelijker in bezit te komen van inspectierapporten van de Onderwijsinspectie. Op basis van dergelijke inspectierapporten kan de Belastingdienst gemakkelijker een oordeel vormen over de vraag of door leerwerkbedrijven de WVA correct is toegepast. Middels de WVA ontvangt een werkgever een compensatie voor gemiste arbeidstijd wanneer werknemers een (BBL) opleiding volgen. Er is een verschil in benadering bij beide organisaties bij de constatering van omissies.

Wanneer de Onderwijsinspectie tekortkomingen in onderwijskwaliteit of kwaliteitsborging constateert, wordt er een hersteltermijn gehanteerd. De Belastingdienst daarentegen kan een organisatie bij het constateren van een afwijking van de belastingwetten, een naheffingsaanslag opleggen voor de afgelopen vijf jaar. Dat leidt dus in de praktijk tot situaties die lastig te hanteren zijn.

Door organisaties die met het ROC een praktijkovereenkomst zijn aangegaan werd veelvuldig een beroep gedaan op de WVA. Bij een aantal van deze bedrijven/organisaties heeft de Belastingdienst een controle uitgevoerd op de juiste toepassing van de WVA wetgeving. Het negatieve oordeel van de Onderwijsinspectie met betrekking tot de maatwerktrajecten uitgevoerd door P3transfer, is hierbij niet onopgemerkt gebleven. Het is niet ondenkbaar dat ROC West-Brabant hierdoor ook in de toekomst nog met verplichtingen ten opzichte van deze klanten zal worden geconfronteerd. Het is onzeker wat de aard en omvang zal zijn van deze verplichtingen. Ze kunnen van materiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening geeft van de vermogenspositie van ROC West-Brabant.

Er is per 31 december 2014 geen voorziening gevormd omdat de omvang van een dergelijke voorziening niet betrouwbaar kan worden bepaald.

ROC West-Brabant staat leerwerkbedrijven die een verschil van inzicht hebben met de Belastingdienst over de toepassing van de WVA daar waar mogelijk en gewenst bij.

#### Financiële instrumenten

##### *Renterisico*

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van ROC West-Brabant te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Dit beleid heeft geleid tot het aangaan van een renteswap bij het afsluiten van een financiering waarvan de ingangsdatum in de toekomst was gelegen, waardoor dit slechts mogelijk was tegen een variabele rente. Op moment van afsluiten van de financiering was de vaste rente die ontstond door het afsluiten van de renteswap historisch gezien relatief laag.

##### *Liquiditeitsrisico*

Voor het afdekken van het renterisico op de langlopende schuld aan de ING bank met een boekwaarde van € 39,4 miljoen (incl. het kortlopende deel) heeft ROC West-Brabant per 31 december 2014 een renteswap lopen van € 39,4 miljoen met een negatieve reële waarde van € 11,3 miljoen. Met deze renteswap wordt het risico van een variabele rente (gebaseerd op 3-maands Euribor plus een opslag van 0,55%) afgedekt door een overeengekomen vast rentepercentage van 5,10% voor de gehele looptijd. Voor de verwerking van de renteswap past ROC West-Brabant kostprijs-hedge-accounting toe. De kostprijs van de renteswap bedraagt nihil.

Indien de reële waarde van de renteswap behorende bij de langlopende schuld aan de ING bank negatief is, heeft ROC West-Brabant geen verplichting om een onderpand te storten.

Bij tussentijdse beëindiging van de renteswap wordt onderling afgerekend op basis van de reële waarde op het moment van beëindiging.

De reële waarde van deze lening is gelijk aan de boekwaarde.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

| <b>16 Rijksbijdragen</b>      | <u>2014</u>           | <u>Begroting 2014</u> | <u>2013</u>           |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Rijksbijdragen OCW            | 163.812               | 159.522               | 161.588               |
| Rijksbijdragen EZ             | 29.607                | 29.095                | 30.249                |
| <b>Totaal rijksbijdragen</b>  | <b><u>193.419</u></b> | <b><u>188.617</u></b> | <b><u>191.837</u></b> |
| <u>Rijksbijdragen OCW</u>     | <u>2014</u>           | <u>Begroting 2014</u> | <u>2013</u>           |
| Rijksbijdrage sector BVE      | 106.494               | 106.278               | 103.873               |
| Rijksbijdrage sector VO       | 39.197                | 39.168                | 39.156                |
| Totaal rijksbijdrage          | <u>145.691</u>        | <u>145.446</u>        | <u>143.029</u>        |
| Geoomerkte OCW subsidies      | 6.790                 | 3.935                 | 7.261                 |
| Niet-geoomerkte OCW subsidies | 11.331                | 10.141                | 11.298                |
| Totaal overige subsidies      | <u>18.121</u>         | <u>14.076</u>         | <u>18.559</u>         |
| Totaal rijksbijdragen OCW     | <b><u>163.812</u></b> | <b><u>159.522</u></b> | <b><u>161.588</u></b> |
| <u>Rijksbijdragen EZ</u>      | <u>2014</u>           | <u>Begroting 2014</u> | <u>2013</u>           |
| Rijksbijdrage sector BVE      | 8.154                 | 8.193                 | 9.364                 |
| Rijksbijdrage sector VO       | 18.213                | 17.858                | 17.736                |
| Totaal rijksbijdrage          | <u>26.367</u>         | <u>26.051</u>         | <u>27.100</u>         |
| Geoomerkte EZ subsidies       | 1.531                 | 1.477                 | 1.462                 |
| Niet-geoomerkte EZ subsidies  | 1.709                 | 1.567                 | 1.687                 |
| Totaal overige subsidies      | <u>3.240</u>          | <u>3.044</u>          | <u>3.149</u>          |
| Totaal rijksbijdragen EZ      | <b><u>29.607</u></b>  | <b><u>29.095</u></b>  | <b><u>30.249</u></b>  |

De stijging van de post (niet) geoomerkte subsidies OCW ten opzichte van de begroting komt voornamelijk doordat de (vrijval van de) gelden bekwaamheid en professionalisering, de overgangsbekosting LGF en de school-ex gelden niet begroot waren.

De begroting 2014 van de rijksbijdrage voor de onderscheiden sectoren is gebaseerd op het reguliere macro-budget voor 2014. Met name door een stijging van het tarief per VO leerling vanuit het Ministerie van EZ met circa 2% ligt de rijksbijdrage sector VO circa € 0,4 miljoen hoger dan begroot.

De aansluiting tussen de in de exploitatierekening 2014 opgenomen post rijksbijdrage per sector en de bedragen volgens CFI brieven luidt als volgt:

| <u>OCW</u>                          |       | <u>BVE</u>     | <u>VO</u>     |
|-------------------------------------|-------|----------------|---------------|
| Rijksbijdrage 2014 MBO              | 25 LX | 104.479        | 970           |
| Vavo overgangsbekostiging 2014      | 25 LX | 2.015          |               |
| Personele vergoeding VO 2013        | 25 LX |                | 161           |
| Exploitatie vergoeding VO 2013      | 25 LX |                | 4             |
| Personele vergoeding VO 2014        | 25 LX |                | 10.977        |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 25 LX |                | 1.431         |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 25 LX |                | -119          |
| Afrekening uitkeringen              | 25 LX |                | 24            |
| Personele vergoeding VO 2014        | 02 HI |                | 5.269         |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 02 HI |                | 925           |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 02 HI |                | -58           |
| Afrekening uitkeringen              | 02 HI |                | 12            |
| Personele vergoeding VO 2014        | 15 NY |                | 3.087         |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 15 NY |                | 440           |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 15 NY |                | -33           |
| Afrekening uitkeringen              | 15 NY |                | 7             |
| Personele vergoeding VO 2014        | 19 XV |                | 9.762         |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 19 XV |                | 1.398         |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 19 XV |                | -103          |
| Afrekening uitkeringen              | 19 XV |                | 21            |
| Personele vergoeding VO 2014        | 03 AM |                | 4.594         |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 03 AM |                | 631           |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 03 AM |                | -48           |
| Afrekening uitkeringen              | 03 AM |                | 10            |
| Volgens Gefis                       |       | <u>106.494</u> | <u>39.362</u> |
| af: reeds toegerekend aan 2013 *    |       | 0              | -165          |
|                                     |       | <u>106.494</u> | <u>39.197</u> |
| <br>                                |       |                |               |
| <u>EZ</u>                           |       | <u>BVE</u>     | <u>VO</u>     |
| Rijksbijdrage 2014 MBO/ VMBO        | 21 CY | 8.404          | 17.700        |
| Personele vergoeding VO 2014        | 21 CY |                | 483           |
| Exploitatie vergoeding VO 2014      | 21 CY |                | 33            |
| Vermindering uitkeringen 2014       | 21 CY |                | -2            |
| Vermindering uitkeringen 2014 corr. | 21 CY |                | -1            |
| Volgens Gefis                       |       | <u>8.404</u>   | <u>18.213</u> |
| af: prestatieverplichting           |       | -250           | 0             |
|                                     |       | <u>8.154</u>   | <u>18.213</u> |

| <b>17 Overige overheidsbijdragen</b>        | 2014                | Begroting 2014      | 2013                |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| <u>Gemeentelijke bijdragen en subsidies</u> |                     |                     |                     |
| Bijdrage educatie                           | 1.539               | 1.539               | 1.571               |
| Overige gemeentelijke bijdragen             | <u>1.249</u>        | <u>1.213</u>        | <u>1.219</u>        |
| Totaal gemeentelijke bijdragen en subsidies | 2.788               | 2.752               | 2.790               |
| <u>Overige overheidsbijdragen</u>           |                     |                     |                     |
| Bijdragen Provincies                        | 466                 | 388                 | 679                 |
| Bijdragen overige Ministeries               | <u>217</u>          | <u>186</u>          | <u>-721</u>         |
| Totaal overige overheidsbijdragen           | 683                 | 574                 | -42                 |
| <b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>    | <u><u>3.471</u></u> | <u><u>3.326</u></u> | <u><u>2.748</u></u> |

Gemeentelijke bijdragen betreft met de gemeenten afgesloten contracten inzake educatiegelden, eigen gemeentelijke en overige gemeentelijke subsidies.

De 'bijdragen overige Ministeries' was in 2013 negatief door een terugvordering van ESF-gelden vanuit het Ministerie van SZW. Tegen de terugvordering is bezwaar aangetekend. Dit loopt nog.

| <b>18 Cursus-, les en examengelden</b>     | 2014              | Begroting 2014    | 2013              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cursusgelden sector BVE                    | -212              | 51                | 208               |
| Lesgelden sector VO                        | 114               | 119               | 90                |
| Examengelden                               | <u>534</u>        | <u>522</u>        | <u>577</u>        |
| <b>Totaal cursus-, les en examengelden</b> | <u><u>436</u></u> | <u><u>692</u></u> | <u><u>875</u></u> |

De cursusgelden sector BVE betreffen de cursusgelden die geïnd worden bij educatie alsmede het saldo van de vrijval van vooruitontvangen wettelijk cursusgeld (uiterlijk na 2 jaar) en het verlies op wettelijk cursusgeld dat meteen genomen wordt (zie de toelichting bij het verloop van de post vooruitontvangen wettelijk cursusgeld).

| <b>19 Baten werk in opdracht van derden</b> | 2014                | Begroting 2014      | 2013                |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Contractonderwijs                           | 1.164               | 1.805               | 1.373               |
| Contracten t.b.v. inburgeringsvoorzieningen | 11                  | 25                  | 68                  |
| Overige                                     | <u>6.862</u>        | <u>6.050</u>        | <u>5.532</u>        |
| <b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>      | <u><u>8.037</u></u> | <u><u>7.880</u></u> | <u><u>6.973</u></u> |

Door de aanhoudende recessie zijn de inkomsten uit het contractonderwijs lager uitgevallen dan begroot. Hier staan ook lagere kosten tegenover. De toename van de post overige vloeit met name voort uit hogere verkopen aan derden vanuit IT Workz B.V.

| <b>20 Overige baten</b>                     | 2014         | Begroting 2014 | 2013         |
|---|--------------|----------------|--------------|
| Verhuur                                     | 1.300        | 1.474          | 1.590        |
| Detachering personeel                       | 1.184        | 1.420          | 1.244        |
| Sponsoring                                  | 10           | 0              | 2            |
| Ouderbijdragen                              | 146          | 119            | 176          |
| Schoolbijdragen                             | 13           | 14             | 5            |
| Bijdragen activiteiten / doorverkoop        | 3.754        | 3.712          | 4.076        |
| <u>Overige baten</u>                        |              |                |              |
| Inkomsten kantines en simulatiewerkplaatsen | 365          | 425            | 359          |
| Samenwerkingsverbanden OVO                  | 828          | 829            | 966          |
| Overigen                                    | 1.395        | 819            | 1.139        |
| Totaal overige                              | 2.588        | 2.073          | 2.464        |
| <b>Totaal overige baten</b>                 | <b>8.995</b> | <b>8.812</b>   | <b>9.557</b> |

De overige baten worden veelal voorzichtig begroot

| <b>21 Personeelslasten</b>      | 2014           | Begroting 2014 | 2013           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Brutolonen en salarissen        | 109.026        | 108.047        | 110.990        |
| Sociale lasten                  | 13.200         | 13.670         | 14.049         |
| Pensioenpremies                 | 15.762         | 15.044         | 15.454         |
| <u>Lonen en salarissen</u>      | 137.988        | 136.761        | 140.493        |
| Mutatie personele voorzieningen | 1.145          | 3.588          | 5.958          |
| Kosten afvloeiingsregelingen    | 732            | 535            | 276            |
| Personeel niet in loondienst    | 8.777          | 8.616          | 10.007         |
| Overige                         | 3.476          | 3.868          | 3.672          |
| <u>Overige personele lasten</u> | 14.130         | 16.607         | 19.913         |
| Af: uitkeringen                 | -760           | -165           | -866           |
| <b>Totaal personele lasten</b>  | <b>151.358</b> | <b>153.203</b> | <b>159.540</b> |

De begroting van de lonen en salarissen is gebaseerd op het prijspeil ultimo 2013. In de begroting is rekening gehouden met een daling van het gemiddelde aantal fte. De gerealiseerde lonen en salarissen liggen hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de verwachte daling van het aantal fte's met ingang van het schooljaar 2014/ 2015 niet helemaal is gerealiseerd doordat het aantal deelnemers hoger was dan verwacht. Niettemin is het gemiddelde aantal fte binnen ROC West-Brabant in 2014 wederom afgenomen.

De mutatie personele voorzieningen betreft het saldo van de dotatie aan personele voorzieningen ad € 2.869 en de vrijval ad € 1.724 (zie ref. 12). De overschrijding ten opzichte van de begroting bedraagt € 2.443. Deze overschrijding hangt grotendeels samen met de schattingswijziging van de voorziening jubilea en een lagere benodigde dotatie aan de voorziening mobiliteit dan begroot.

#### Wet Normering Topinkomens (WNT)

De WNT is ingegaan op 1 januari 2013. De bezoldingsmaxima voor topfunctionarissen binnen het beroeps- onderwijs en educatie is voor 2014 vastgesteld op € 199.905. De maximale vergoeding voor toezichhouders is hiervan afgeleid en bedraagt voor de voorzitter 7,5% en voor de leden 5% van de maximale bezoldiging voor topfunctionarissen.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

|                         |            | Duur dienstverband |          | beloning<br>EUR | belastbare<br>onkosten<br>EUR | voorziening<br>beloning op<br>termijn<br>EUR | Totaal<br>EUR  |
|-------------------------|------------|--------------------|----------|-----------------|-------------------------------|--|----------------|
|                         |            | van                | tot      |                 |                               |  |                |
| <i>Raad van Bestuur</i> |            |                    |          |                 |                               |  |                |
| A. Kastelein            | voorzitter | 01-01-14           | 31-12-14 | 169.920         | 0                             | 27.975                                       | 197.895        |
| I.D. Dulfer - Kooijman  | lid        | 01-01-14           | 31-12-14 | 147.610         | 0                             | 25.659                                       | 173.269        |
|                         |            |                    |          |                 |                               |  | <b>371.164</b> |

Beide bestuurders hebben een dienstverband van 1 fte. De bezoldiging van de voorzitter is inclusief de fiscale bijtelling voor privégebruik van de auto van de zaak. Voorheen werden deze kosten verantwoord onder de belastbare onkosten.

*Raad van Toezicht*

|                   |            |          |          |        |   |   |               |
|-------------------|------------|----------|----------|--------|---|---|---------------|
| N.C.M. Koch       | voorzitter | 01-01-14 | 25-02-14 | 1.500  | 0 | 0 | 1.500         |
| A. Heikens        | voorzitter | 25-02-14 | 31-12-14 | 12.569 | 0 | 0 | 12.569        |
| J.J.M. Tromp      | lid        | 01-01-14 | 04-11-14 | 6.500  | 0 | 0 | 6.500         |
| A.M.L. Verpaalen  | lid        | 01-01-14 | 31-12-14 | 7.500  | 0 | 0 | 7.500         |
| C. Daleboudt      | lid        | 01-01-14 | 31-12-14 | 7.500  | 0 | 0 | 7.500         |
| H.C.W. Beijerinck | lid        | 01-01-14 | 31-12-14 | 8.000  | 0 | 0 | 8.000         |
| W. Kraaijeveld    | lid        | 04-11-14 | 31-12-14 | 1.000  | 0 | 0 | 1.000         |
|                   |            |          |          |        |   |   | <b>44.569</b> |

Vermelding van gegevens van eenieder van wie de bezoldiging de toepasselijke norm te boven gaat

|           | Duur dienstverband |          | beloning<br>EUR | voorziening<br>beloning op<br>termijn<br>EUR | uitkering<br>beëindiging<br>dienstverband<br>EUR | Totaal<br>EUR  |
|-----------|--------------------|----------|-----------------|--|--|----------------|
|           | van                | tot      |                 |  |  |                |
| Docent LC | 01-01-14           | 30-04-14 | 23.456          | 3.196  | 250.000  | <b>276.652</b> |

Betreffende medewerker had een dienstverband van 1 fte, is sinds 1 augustus 1983 in dienst geweest bij ROC West-Brabant en was 54 jaar op het moment van ontslag. De medewerker ziet af van het recht op (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering.

**22 Gemiddeld aantal werknemers**

Gedurende het jaar 2014 waren gemiddeld 2.087 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband. Hiervan waren 1.984 werknemers werkzaam binnen ROC West-Brabant en 103 werknemers binnen de deelnemingen. In 2013 waren dat gemiddeld 2.138 werknemers (2.035 respectievelijk 103).

**23 Afschrijvingen**

|  | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|--|---------------|----------------|---------------|
| Immateriële vaste activa                     | 17            | 15             | 10            |
| Materiële vaste activa                       | 12.443        | 12.770         | 13.471        |
| Bijzondere waardevermindering                | 5.024         | 0              | 1.879         |
| Boekresultaat verkoop materiële vaste activa | -46           | -18            | -25           |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>                 | <b>17.438</b> | <b>12.767</b>  | <b>15.335</b> |

Conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving wordt zowel het boekresultaat in verband met verkoop van materiële vaste activa alsmede een eventuele afboeking in verband met een duurzame waardevermindering verantwoord onder de afschrijvingen. Omdat het een bijzondere post is, worden deze items (indien van toepassing) separaat opgenomen.

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn met name lager dan begroot doordat de nieuwbouw later in gebruik is genomen en de verbouwingen later gereed zijn gekomen dan de termijn waarmee in de begroting rekening is gehouden.

De bijzondere waardevermindering heeft betrekking op het gebouw te Tholen en het gebouw te Etten-Leur. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardevermindering onder referentie 5.

| <b>24 Huisvestingslasten</b>     | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|----------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Huur                             | 2.966         | 3.345          | 3.546         |
| Verzekeringen                    | 245           | 294            | 317           |
| Onderhoud                        | 3.566         | 3.028          | 3.378         |
| Energie en water                 | 3.423         | 3.567          | 3.573         |
| Schoonmaakkosten                 | 2.684         | 2.544          | 2.550         |
| Heffingen                        | 796           | 687            | 638           |
| Mutatie onderhoudsvoorziening    | 0             | 52             | -841          |
| Overige huisvestingslasten       | 1.281         | 1.763          | 788           |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>14.961</b> | <b>15.280</b>  | <b>13.949</b> |

| <b>25 Overige lasten</b>                      | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|---|---------------|----------------|---------------|
| <u>Administratie- en beheerslasten</u>        |               |                |               |
| Beheer en administratie                       | 8.074         | 8.086          | 7.085         |
| Overige beheerslasten                         | 1.739         | 874            | 2.306         |
| Subtotaal                                     | 9.813         | 8.960          | 9.391         |
| <u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u> |               |                |               |
| Inventaris en apparatuur                      | 3.205         | 2.251          | 1.549         |
| Leermiddelen                                  | 6.534         | 6.435          | 7.348         |
| Subtotaal                                     | 9.739         | 8.686          | 8.897         |
| <u>Overige</u>                                |               |                |               |
| PR kosten                                     | 829           | 1.308          | 978           |
| Kosten leerlingen                             | 3.885         | 4.293          | 4.142         |
| Kosten simulatieplaatsen                      | 297           | 240            | 266           |
| Kosten kantine                                | 127           | 124            | 86            |
| Subtotaal                                     | 5.138         | 5.965          | 5.472         |
| <b>Totaal overige lasten</b>                  | <b>24.690</b> | <b>23.611</b>  | <b>23.760</b> |

De toename van de post overige beheerslasten hangt samen met de niet begrote dotatie aan de voorziening debiteuren in verband met het afwaardering van openstaande vorderingen.

De toename van de post inventaris en apparatuur hangt met name samen met inkopen door IT Workz ten behoeve van de doorverkoop. Hier staat een stijging van de post overige binnen de baten werk in opdracht van derden tegenover.

Door het aangescherpt beleid inzake PR kosten zijn de kosten wederom aanzienlijk lager dan begroot en zelfs lager dan in 2013 toen eveneens een flinke reductie is gerealiseerd.



**26 Accountantsshonoraria**

In het boekjaar en voorgaand boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantsshonoraria ten lasten van het resultaat gebracht:

|                              | 2014                        |                        |            | 2013       |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------|------------|
|                              | controleerend<br>accountant | overige<br>accountants | totaal     | totaal     |
| Controle van de jaarrekening | 377                         | 0                      | 377        | 133        |
| Andere controlewerkzaamheden | 36                          | 0                      | 36         | 64         |
| Fiscale advisering           | 0                           | 90                     | 90         | 98         |
| Andere niet-controlediensten | 0                           | 63                     | 63         | 38         |
|                              | <u>413</u>                  | <u>153</u>             | <u>566</u> | <u>333</u> |

**27 Financiële baten en lasten**

|   | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|---|---------------|----------------|---------------|
| Rentebaten                              | 424           | 300            | 893           |
| Rentelasten                             | -2.800        | -2.706         | -3.497        |
| <b>Saldo financiële baten en lasten</b> | <u>-2.376</u> | <u>-2.406</u>  | <u>-2.604</u> |

Door een hoger gemiddeld saldo zijn de werkelijk rentebaten hoger dan begroot.

**28 Belastingen**

|                        | 2014        | Begroting 2014 | 2013        |
|------------------------|-------------|----------------|-------------|
| Vennootschapsbelasting | <u>-121</u> | <u>-133</u>    | <u>-207</u> |

Dit betreft de vennootschapsbelasting welke verschuldigd is over het door groepsmaatschappijen behaalde resultaat.

**29 Resultaat deelnemingen**

|                                      | 2014     | Begroting 2014 | 2013        |
|--------------------------------------|----------|----------------|-------------|
| RWTC B.V.                            | 0        | 0              | -1.204      |
| P3transfer B.V.                      | 0        | 0              | 440         |
| <b>Totaal resultaat deelnemingen</b> | <u>0</u> | <u>0</u>       | <u>-764</u> |

**30 Minderheidsbelang derden in resultaat**

|   | 2014     | Begroting 2014 | 2013       |
|---|----------|----------------|------------|
| IT Workz B.V.                                       | 0        | -16            | -48        |
| RWTC B.V.   | 0        | 0              | 741        |
| <b>Totaal minderheidsbelang derden in resultaat</b> | <u>0</u> | <u>-16</u>     | <u>693</u> |

IT Workz B.V. heeft ultimo 2014 100% van de aandelen van Briljant B.V. in handen. Het aandelenbelang in RWTC B.V. is in 2013 verkocht.

### 31 Staat van baten en lasten per bedrijfssegment

Binnen ROC West-Brabant zijn de volgende bedrijfssegmenten te onderscheiden:

|                        | Resultaat<br>2014 |
|------------------------|-------------------|
| ROC BVE-sector         | 4.605             |
| ROC VO sector          | -1.501            |
| AOC (BVE en VO sector) | 310               |
|                        | <u>3.414</u>      |

Hiernavolgend wordt de staat van baten en lasten per bedrijfssegment weergegeven.

De activiteiten van de groepsmaatschappijen zijn met name gericht op de BVE sector. De staat van baten en lasten van de groepsmaatschappijen zijn dan ook opgenomen in die van het bedrijfssegment ROC BVE-sector.

#### ROC BVE-sector

|                                       | 2014           | Begroting 2014 | 2013           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Baten</b>                          |                |                |                |
| Rijksbijdragen                        | 124.195        | 120.310        | 122.128        |
| Overige overheidsbijdragen            | 3.326          | 3.219          | 2.445          |
| Cursus-, les en examengelden          | 300            | 523            | 623            |
| Baten werk i.o.v. derden              | 7.890          | 7.752          | 6.778          |
| Overige baten                         | 4.861          | 4.914          | 4.512          |
|                                       | <u>140.572</u> | <u>136.718</u> | <u>136.486</u> |
| Bijdrage vanuit AOC                   | 2.857          | 2.672          | 2.456          |
|                                       | <u>143.429</u> | <u>139.390</u> | <u>138.942</u> |
| <b>Totaal baten</b>                   |                |                |                |
| <b>Lasten</b>                         |                |                |                |
| Personeelslasten                      | 94.799         | 96.828         | 101.210        |
| Afschrijvingen                        | 15.055         | 10.215         | 12.386         |
| Huisvestingslasten                    | 11.302         | 11.589         | 10.584         |
| Overige lasten                        | 15.163         | 14.032         | 14.035         |
|                                       | <u>136.319</u> | <u>132.664</u> | <u>138.215</u> |
| <b>Totaal lasten</b>                  |                |                |                |
| <b>Saldo baten en lasten</b>          | 7.110          | 6.726          | 727            |
| Financiële baten en lasten            | -2.384         | -2.444         | -2.662         |
|                                       | <u>4.726</u>   | <u>4.282</u>   | <u>-1.935</u>  |
| <b>Resultaat</b>                      |                |                |                |
| Belastingen                           | -121           | -133           | -207           |
| Resultaat deelnemingen                | 0              | 0              | -764           |
|                                       | <u>4.605</u>   | <u>4.149</u>   | <u>-2.906</u>  |
| <b>Resultaat na belastingen</b>       |                |                |                |
| Minderheidsbelang derden in resultaat | 0              | -16            | 693            |
|                                       | <u>4.605</u>   | <u>4.133</u>   | <u>-2.213</u>  |
| <b>Nettoresultaat</b>                 |                |                |                |

**ROC VO-sector**

|                              | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Baten</b>                 |               |                |               |
| Rijksbijdragen               | 39.281        | 39.105         | 39.922        |
| Overige overheidsbijdragen   | 143           | 107            | 297           |
| Cursus-, les en examengelden | 115           | 119            | 90            |
| Baten werk i.o.v. derden     | 36            | 21             | 53            |
| Overige baten                | 1.897         | 1.913          | 2.535         |
| <b>Totaal baten</b>          | <b>41.472</b> | <b>41.265</b>  | <b>42.897</b> |
| <b>Lasten</b>                |               |                |               |
| Personeelslasten             | 35.086        | 34.725         | 36.488        |
| Afschrijvingen               | 783           | 896            | 1.385         |
| Huisvestingslasten           | 1.983         | 1.937          | 1.773         |
| Overige lasten               | 5.211         | 5.063          | 5.346         |
| <b>Totaal lasten</b>         | <b>43.063</b> | <b>42.621</b>  | <b>44.992</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b> | <b>-1.591</b> | <b>-1.356</b>  | <b>-2.095</b> |
| Financiële baten en lasten   | 90            | 134            | 145           |
| <b>Resultaat</b>             | <b>-1.501</b> | <b>-1.222</b>  | <b>-1.950</b> |

**AOC (BVE en VO sector)**

|                              | 2014          | Begroting 2014 | 2013          |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Baten</b>                 |               |                |               |
| Rijksbijdragen               | 29.943        | 29.202         | 29.787        |
| Overige overheidsbijdragen   | 2             | 0              | 6             |
| Cursus-, les en examengelden | 21            | 50             | 162           |
| Baten werk i.o.v. derden     | 111           | 107            | 142           |
| Overige baten                | 2.237         | 1.985          | 2.510         |
|                              | 32.314        | 31.344         | 32.607        |
| Bijdrage ROC West-Brabant    | -2.857        | -2.672         | -2.456        |
| <b>Totaal baten</b>          | <b>29.457</b> | <b>28.672</b>  | <b>30.151</b> |
| <b>Lasten</b>                |               |                |               |
| Personeelslasten             | 21.473        | 21.650         | 21.842        |
| Afschrijvingen               | 1.600         | 1.656          | 1.564         |
| Huisvestingslasten           | 1.676         | 1.754          | 1.592         |
| Overige lasten               | 4.316         | 4.516          | 4.379         |
| <b>Totaal lasten</b>         | <b>29.065</b> | <b>29.576</b>  | <b>29.377</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b> | <b>392</b>    | <b>-904</b>    | <b>774</b>    |
| Financiële baten en lasten   | -82           | -96            | -87           |
| <b>Resultaat</b>             | <b>310</b>    | <b>-1.000</b>  | <b>687</b>    |

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(na verwerking resultaatbestemming)

|                                | Ref. | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|--------------------------------|------|------------|------------|
| <b>Vaste activa</b>            |      |            |            |
| Immateriële vaste activa       | 33   | 38         | 49         |
| Materiële vaste activa         | 34   | 157.864    | 140.544    |
| Financiële vaste activa        | 35   | 16.043     | 24.105     |
| <u>Totaal vaste activa</u>     |      | 173.945    | 164.698    |
| <b>Vlottende activa</b>        |      |            |            |
| Vorraden                       |      | 69         | 67         |
| Vorderingen                    | 36   | 6.896      | 6.943      |
| Liquide middelen               | 37   | 26.566     | 45.170     |
| <u>Totaal vlottende activa</u> |      | 33.531     | 52.180     |
| <b>Totaal activa</b>           |      | 207.476    | 216.878    |
| <br>                           |      |            |            |
| <b>Eigen vermogen</b>          | 38   | 117.622    | 114.208    |
| <b>Voorzieningen</b>           | 41   | 10.276     | 12.518     |
| <b>Langlopende schulden</b>    | 42   | 44.748     | 47.782     |
| <b>Kortlopende schulden</b>    | 43   | 34.830     | 42.370     |
| <b>Totaal passiva</b>          |      | 207.476    | 216.878    |

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2014

|   | 2014   | Begroting 2014 | 2013   |
|---|--------|----------------|--------|
| Aandeel in resultaat van maatschappijen<br>waarin wordt deelgenomen | -3.953 | -369           | -5.050 |
| Overig resultaat  | 7.367  | 2.280          | 1.574  |
| <b>Nettoresultaat</b>   | 3.414  | 1.911          | -3.476 |

Het nettoresultaat 2014 ligt flink boven de begroting 2014. Wel is sprake van een lager resultaat in het aandeel in het resultaat van maatschappijen waarin wordt deelgenomen tegenover een hoger overig resultaat (resultaat van ROC West-Brabant zelf).

Aandeel in resultaat van maatschappijen waarin wordt deelgenomen

De afwijking van het gerealiseerde en begrote resultaat is met name als volgt ontstaan:

|           | <u>2014</u>       | <u>Begroting 2014</u> | <u>verschil</u>   |
|-----------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Corbeille | -4.289            | -132                  | -4.157            |
| ATG groep | 103               | -699                  | 802               |
| ICT BV's  | 199               | 455                   | -256              |
|           | <u>          </u> | <u>          </u>     | <u>          </u> |
| Totaal    | <u>-3.987</u>     | <u>-376</u>           | <u>-3.611</u>     |

Het resultaat van Corbeille blijft met name fors achter op de begroting door de bijzondere waardevermindering van € 4,0 miljoen die heeft plaatsgevonden ten aanzien van het gebouw te Etten-Leur. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardevermindering onder referentie 5.

Door de administratieve ontvlechting van WEB-vliegtuigtechniek uit de ATG groep is het resultaat van de ATG groep aanzienlijk beter dan begroot.

Het lagere resultaat van de ICT BV's hangt voornamelijk samen met een lagere omzet.

Overig resultaat

Het resultaat van ROC West-Brabant zelf valt met € 7,4 miljoen circa € 5,1 miljoen gunstiger uit dan begroot.

Ook hier liggen met name incidentele baten en lasten aan ten grondslag.

De baten liggen ruim € 3,8 miljoen hoger dan begroot. Dit komt vooral doordat de (vrijval van de) gelden bekwaamheid en professionalisering, de overgangsbekostiging LGF en de school-ex gelden niet begroot waren.

De lasten liggen circa € 1,8 miljoen lager dan begroot. Deze onderschrijding hangt grotendeels samen met een lagere dan begrote dotatie aan de personele voorzieningen en een vrijval van de voorziening jubilea in verband met een schattingswijziging. Daar staat een bijzondere waardevermindering van € 1 miljoen tegenover die heeft plaatsgevonden in verband met de verkoop van het gebouw te Tholen.

De rentebaten liggen circa € 0,4 lager dan begroot. Het rentepercentage over uitgezette gelden is wederom gedaald.

Recapitulatie

|  | <u>in miljoenen</u> |
|--|---------------------|
| Niet begrote (niet) geoordeelde subsidies    | 4,2                 |
| Lagere dotatie personele voorzieningen       | 1,0                 |
| Vrijval voorziening jubilea                  | 1,2                 |
|  | <u>          </u>   |
|  | 6,4                 |
| Bijzondere waardevermindering pand te Tholen | -1,0                |
| Lagere rentebaten                            | -0,4                |
|  | <u>          </u>   |
| Totaal                                       | <u>5,0</u>          |

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 32 Algemeen

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### *Deelnemingen*

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaardemethode wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voorzover Stichting ROC West-Brabant in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen. Indien Stichting ROC West-Brabant in deze situatie een vordering op de deelneming heeft die uitstijgt boven de negatieve nettovermogenswaarde, wordt de voorziening in mindering gebracht op de vordering.

### *Vorderingen op deelnemingen*

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen op deelnemingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Voor de overige grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de paragrafen 2 en 3 zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

### 33 Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|                                   | <u>Goodwill</u> |
|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   |                 |
| Verkrijgingsprijs                 | 56              |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -7              |
|                                   | <hr/>           |
| Boekwaarden                       | 49              |
| <b>Mutaties</b>                   |                 |
| Investeringen                     | 0               |
| Afschrijvingen                    | -11             |
|                                   | <hr/>           |
| Saldo                             | -11             |
| <b>Stand per 31 december 2014</b> |                 |
| Verkrijgingsprijs                 | 56              |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -18             |
|                                   | <hr/>           |
| Boekwaarden                       | <u>38</u>       |

**34 Materiële vaste activa**

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|                                   | Gebouwen<br>en terreinen | In uitvoering | Inventaris en<br>apparatuur | Overig | Investe-<br>ringssub-<br>sidies | Totaal   |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------|-----------------------------|--------|---------------------------------|----------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   |                          |               |                             |        |                                 |          |
| Verkrijgingsprijs                 | 204.426                  | 15.172        | 55.582                      | 1.244  | -10.480                         | 265.944  |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -92.850                  | 0             | -38.361                     | -636   | 6.447                           | -125.400 |
| Boekwaarden                       | 111.576                  | 15.172        | 17.221                      | 608    | -4.033                          | 140.544  |
| <b>Mutaties</b>                   |                          |               |                             |        |                                 |          |
| Investeringen                     | 6.109                    | 14.167        | 4.118                       | 135    | -95                             | 24.434   |
| Overboeking                       | 33.326                   | -29.195       | 399                         | 0      | -1.126                          | 3.404    |
| Desinvesteringen                  | 0                        | 0             | 0                           | -71    | 0                               | -71      |
| Afschrijvingen                    | -6.047                   | 0             | -3.635                      | -157   | 392                             | -9.447   |
| Bijzondere waardevermindering     | -1.000                   | 0             | 0                           | 0      | 0                               | -1.000   |
| Saldo                             | 32.388                   | -15.028       | 882                         | -93    | -829                            | 17.320   |
| <b>Stand per 31 december 2014</b> |                          |               |                             |        |                                 |          |
| Verkrijgingsprijs                 | 241.898                  | 144           | 59.517                      | 1.217  | -11.583                         | 291.193  |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -97.934                  | 0             | -41.414                     | -702   | 6.721                           | -133.329 |
| Boekwaarden                       | 143.964                  | 144           | 18.103                      | 515    | -4.862                          | 157.864  |

De onderbouwing van de post bijzondere waardevermindering staat vermeld onder referentie 5.

**35 Financiële vaste activa**

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

|                                      | Groeps-<br>maatschap-<br>pijen | Vorderingen op<br>groepsmaat-<br>schappij | Leningen u/g | Totaal  |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|--------------|---------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>      |                                |   |              |         |
| Afwaardering beginsaldo              | 3.072                          | 20.933                                    | 100          | 24.105  |
| Investeringen                        | -18.468                        | 0   | 0            | -18.468 |
| Desinvesteringen/ afgeloste leningen | 8.648                          | 0   | 0            | 8.648   |
| Resultaat deelnemingen               | -1.250                         | -6.937                                    | -14          | -8.201  |
| Opwaarderingen                       | -3.953                         | 0   | 0            | -3.953  |
|                                      | 13.912                         | 0   | 0            | 13.912  |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>    |                                |   |              |         |
|                                      | 1.961                          | 13.996                                    | 86           | 16.043  |

| Groepsmaatschappijen  | Boekwaarde<br>1-1-2014 | Afwaardering<br>boekwaarde | Investeringen<br>en dividend | Desinves-<br>teringen | Resultaat<br>boekjaar 2014 | Opwaardering<br>2014 | Boekwaarde<br>31-12-2014 |
|-----------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| ROC-Corbeille B.V.    | 0                      | -8.228                     | 0                            | 0                     | -4.289                     | 12.517               | 0                        |
| ROC Bedrijfsopl. B.V. | 0                      | -44                        | 0                            | 0                     | 47                         | 0                    | 3                        |
| ROC Pers. B.V.        | 15                     | 0                          | 0                            | 0                     | -13                        | 0                    | 2                        |
| Novalis Pers. B.V.    | 6                      | 0                          | 0                            | 0                     | 0                          | 0                    | 6                        |
| IT Workz B.V.         | 3.051                  | 0                          | -100                         | -1.250                | 249                        | 0                    | 1.950                    |
| ATG B.V.              | 0                      | -9.368                     | 8.748                        | 0                     | 103                        | 517                  | 0                        |
| ROC ICT Services B.V. | 0                      | -828                       | 0                            | 0                     | -50                        | 878                  | 0                        |
| <b>Totaal</b>         | <b>3.072</b>           | <b>-18.468</b>             | <b>8.648</b>                 | <b>-1.250</b>         | <b>-3.953</b>              | <b>13.912</b>        | <b>1.961</b>             |

Middels de post afwaardering boekwaarde wordt het negatieve eigen vermogen van de groepsmaatschappij op 1-1 weer zichtbaar. Op jaareinde wordt een eventueel negatief eigen vermogen verrekend met de vordering op de deelneming.

De afboeking bij IT Workz vloeit voort uit het besluit om dividend uit te keren op de preferente aandelen, alsmede met het gedeeltelijk terugdraaien van de uitgifte van preferente aandelen.

De opboeking bij ATG vloeit voort uit de herstructurering die in 2014 heeft plaatsgevonden.

Ultimo 2014 is de boekwaarde van ROC Corbeille B.V., ROC ICT Services B.V. en ATG B.V. negatief. Deze negatieve waarden worden, zoals hierboven vermeld, verrekend met de vordering op de deelneming.

| <u>Vorderingen op groepsmaatschappijen</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| ROC Corbeille B.V.                         | 8.516             | 12.614            |
| IT Workz B.V.                              | 2.500             | 1.633             |
| ROC ICT Services B.V.                      | 1.846             | 2.780             |
| Aviation Training Group B.V.               | 1.134             | 3.906             |
|  | <b>13.996</b>     | <b>20.933</b>     |

De vordering op ROC Corbeille B.V. is met name ontstaan vanuit het verstrekken van gelden vanuit ROC West-Brabant ter financiering van onroerend goed. Het rentepercentage over de resterende vordering heeft 2,5% bedragen (het gemiddelde rentepercentage over uitstaande gelden). Omtrent zekerheden en aflossing zijn nog geen afspraken gemaakt.

De vordering op IT Workz BV is met name ontstaan uit het verstrekken van gelden ter financiering van de aankoop van hard- en software ten behoeve van ROC West-Brabant. Het rentepercentage over deze vordering heeft 4,5% bedragen. Afspraken zijn vastgelegd in leningsovereenkomsten.

De vordering op ROC ICT Services B.V. is ontstaan door het verstrekken van gelden ter financiering van de aankoop van Edictis, het softwarepakket voor de deelnemersadministratie van ROC West-Brabant. Er moeten nog afspraken worden gemaakt m.b.t. aflossing en rentepercentage. In 2014 bedroeg de rentevergoeding 2,5%.

De vordering op Aviation Training Group B.V. (ATG) is met name ontstaan uit de herfinanciering van gelden vanuit ROC West-Brabant. Het rentepercentage over de vordering bedraagt 4,5%. De afspraken zijn vastgelegd in een leningsovereenkomst.

#### Leningen u/g

Ultimo 2012 is een lening verstrekt aan de English Education Group. Deze BV heeft met ingang van 1 januari 2013 de activiteiten voortgezet van Anglia. Tot 31 december 2012 een entiteit binnen ROC West-Brabant. Afspraken omtrent rente en aflossing zijn vastgelegd in een leningsovereenkomst. Aflossingen vinden plaats met ingang van 2014.



Verbonden partijen

| Naam          | Juridische vorm | Statutaire zetel | Publiek/privaat (pb/pv) | Eigen vermogen 31-12-2014 | Exploitatie-saldo 2014 | Verklaring art. 2:403 BW | Deelname-percentage | Consolidatie ja/nee |
|---------------|-----------------|------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Corbeille     | B.V.            | Bergen op Zoom   | pb                      | -12.517                   | -4.289                 | N                        | 100                 | J                   |
| Bedrijfsopl.  | B.V.            | Etten-Leur       | pb                      | 3                         | 47                     | N                        | 100                 | J                   |
| Personeel     | B.V.            | Etten-Leur       | pb                      | 2                         | -13                    | N                        | 100                 | J                   |
| Novalis Pers. | B.V.            | Breda            | pb                      | 6                         | 0                      | N                        | 100                 | J                   |
| IT Workz      | B.V.            | Etten-Leur       | pb/pv                   | 1.950                     | 249                    | N                        | 100                 | J                   |
| ATG           | B.V.            | Breda            | pv                      | -517                      | 103                    | N                        | 100                 | J                   |
| ROC ICT       | B.V.            | Etten-Leur       | pb                      | -878                      | -50                    | N                        | 100                 | J                   |
|               |                 |                  |                         | <b>-11.951</b>            | <b>-3.953</b>          |                          |                     |                     |
| Steun aan BC  | Stichting       | Breda            | pb                      | 196                       | 64                     | N                        | nvt                 | N                   |
| Talenteffonds | Stichting       | Breda            | pb                      | -5                        | 2                      | N                        | nvt                 | N                   |
|               |                 |                  |                         | <b>-11.760</b>            | <b>-3.887</b>          |                          |                     |                     |

IT Workz heeft 100% van de aandelen van Brijlant B.V. Brijlant B.V. is daarmee indirect een deelneming van Stichting ROC West-Brabant.

ATG heeft 100% van de aandelen van AM&TS B.V. AM&TS B.V. is daarmee ultimo boekjaar indirect een deelneming van Stichting ROC West-Brabant.

ROC Bedrijfsopleidingen verzorgt commerciële onderwijsactiviteiten en is derhalve aangemerkt als een private B.V. evenals AM&TS die het commerciële onderwijs in vliegtuigonderhoud verzorgt. Deze B.V.'s dienen zelf inkomsten te genereren om hun activiteiten uit te kunnen voeren. Slechts in de opstartfase mag sprake zijn van aanloopverliezen. Deze aanloopverliezen worden tijdelijk gedekt vanuit het private vermogen van het ROC (verkregen vanuit in het verleden gegenereerde private activiteiten) maar dienen uiteindelijk terugverdiend te worden.

| <u>Naam</u>             | <u>Doelstelling</u>   | <u>Bestuurder/ directie per 31-12-2014</u>                                       |
|-------------------------|---|--|
| Corbeille               | Het verzorgen van goede huisvesting voor onderwijsdoeleinden voor onder ROC West-Brabant ressorterende opleidingen                        | Stichting ROC West-Brabant   |
| ROC Bedrijfsopleidingen | Het bevorderen van een kwalitatief goede onderwijsverstrekking binnen West-Brabant  | Stichting ROC West-Brabant<br>C.N. Bink ( <i>senior sales manager</i> )          |
| ROC Personeel           | Verlenen van diensten aan St. ROC West-Brabant onder andere door het werven en ter beschikking stellen van personeel                      | Stichting ROC West-Brabant   |
| Novalis Personeel       | Het verzorgen van intake gesprekken en assessments en plaatsing van onderwijsvragenden  | Stichting ROC West-Brabant<br>G.H.M.S. Zacht ( <i>operationeel directeur</i> )   |
| IT Workz                | Beheer en ontwikkeling van ICT-infrastructuur, ontwikkelen, produceren en uitgeven van maatwerk software, beheer van computerfaciliteiten | Stichting ROC West-Brabant<br>J.M.L.M. Broeken ( <i>operationeel directeur</i> ) |

| <u>Naam</u>   | <u>Doelstelling</u>  | <u>Bestuurder/ directie per 31-12-2014</u>  |
|---------------|--|---|
| ATG           | Het aanbieden van hoogwaardige luchtvaarttechnische opleidingen aan klanten en holdingactiviteiten.                                      | Stichting ROC West-Brabant  |
| ROC ICT       | Beheer en ontwikkeling van ICT-infrastructuur  | Stichting ROC West-Brabant  |
| Steun aan BC  | Ondersteunen van niet-subsidiabele activiteiten van St. ROC West-Brabant   | A.C.A.D. Koreman<br>F.H.A.B. de Bekker<br>I.A.M. Sutorius<br>W.M.M. van Fessem<br>A.Kastelein |
| Talentenfonds | Belonen van bijzondere prestaties en stimuleren en financieel ondersteunen van ideeën en initiatieven van studenten van ROC West-Brabant | A.C.J. Flink<br>A.Kastelein<br>F.J.A.M. van Beijsterveldt                                     |

### 36 Vorderingen

| <u>Deze post is als volgt te specificeren:</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Debiteuren                                     | 2.700             | 1.569             |
| Groepsmaatschappijen                           | 471               | 76                |
| Deelnemers/cursisten                           | 1.352             | 1.807             |
| Ministerie                                     | 0                 | 266               |
| Overige overheden                              | 672               | 1.360             |
| Belastingvorderingen                           | 363               | 184               |
| Overige vorderingen                            | 89                | 83                |
| Overlopende activa                             | 3.483             | 3.037             |
| Voorziening wegens oninbaarheid                | -2.234            | -1.439            |
| <b>Totaal vorderingen</b>                      | <b>6.896</b>      | <b>6.943</b>      |

| <u>Groepsmaatschappijen</u> | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Rek.courant IT Workz B.V.   | 471               | 76                |

### 37 Liquide middelen

|                                | <u>31-12-2014</u> | <u>31-12-2013</u> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Kasmiddelen                    | 63                | 46                |
| Tegoeden op bankrekeningen     | 26.503            | 45.124            |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>26.566</b>     | <b>45.170</b>     |

De liquide middelen staan alle ter vrije besteding van ROC West-Brabant per 31 december 2014.

### 38 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

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

|                                     | Stand per<br>1-1-2014 | Resultaat<br>2014 | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31-12-2014 |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|
| Algemene reserve                    | 109.006               | 3.136             | 3.623               | 115.765                 |
| <u>Bestemmingsreserve - privaat</u> |                       |                   |                     |                         |
| Algemeen                            | -1.240                | 278               | -34                 | -996                    |
| Totaal bestemmingsreserve - privaat | -1.240                | 278               | -34                 | -996                    |
| <u>Herwaarderingsreserve</u>        |                       |                   |                     |                         |
| OKF-gebouwen                        | 3.133                 | 0                 | -280                | 2.853                   |
| Overige gebouwen                    | 3.309                 | 0                 | -3.309              | 0                       |
| Totaal herwaarderingsreserve        | 6.442                 | 0                 | -3.589              | 2.853                   |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>        | <b>114.208</b>        | <b>3.414</b>      | <b>0</b>            | <b>117.622</b>          |

Het exploitatiesaldo 2014 is conform het voorstel resultaatbestemming toegevoegd aan de algemene reserve voor wat betreft het publieke deel en aan de bestemmingsreserve - privaat voor wat betreft het private deel.

De herwaarderingsreserve OKF betreft de in 1997 overgenomen gebouwen in het kader van de OKF. De herwaarderingsreserve wordt in 30 jaar, conform de afschrijvingstermijn van de gebouwen, aan de algemene reserve toegevoegd.

De herwaarderingsreserve overige gebouwen is in 2003 ontstaan en bepaald als het verschil tussen de actuele waarde van de materiële vaste activa in uitvoering en de met derden aangegane verplichtingen inzake de aankoop en afbouw van het gebouw te Etten-Leur. In 2014 is naar voren gekomen dat feitelijk altijd sprake is geweest van waardering op aanschafwaarde en de vorming van een herwaarderingsreserve achterwege had kunnen blijven. Deze herwaarderingsreserve is in 2014 dan ook alsnog toegevoegd aan de algemene reserve.

### 39 Verschillen in het vermogen tussen de enkelvoudige en geconsolideerde balans

Het verschil tussen het eigen vermogen en het groepsvermogen heeft zich in het boekjaar als volgt ontwikkeld:

|  | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
|--|----------------|----------------|
| Eigen vermogen volgens de enkelvoudige balans            | 117.622        | 114.208        |
| af: minderheidsbelang derden in beginsaldo               | -34            | 1.075          |
| bij: minderheidsbelang derden i.v.m. verwerving aandelen | 34             | 0              |
| af: minderheidsbelang derden in resultaat boekjaar       | 0              | -693           |
| af: minderheidsbelang derden i.v.m. verkoop RWTC         | 0              | -416           |
| Groepsvermogen volgens de geconsolideerde balans         | <u>117.622</u> | <u>114.174</u> |

### 40 Segmentatie groepsvermogen

Het saldo van het groepsvermogen volgens de geconsolideerde balans is als volgt te verdelen:

|         | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
|---------|----------------|----------------|
| Publiek | 118.618        | 115.414        |
| Privaat | -996           | -1.240         |
|         | <u>117.622</u> | <u>114.174</u> |

Het private vermogen is opgebouwd vanuit de commerciële activiteiten. Sinds 2009 zijn de commerciële activiteiten ondergebracht binnen BV's.

Het huidige negatieve private vermogen is met name het gevolg van de opstartfase van de ATG groep.

| <u>Het private vermogen ultimo boekjaar is als volgt opgebouwd:</u> | 31-12-2014  | 31-12-2013    |
|---|-------------|---------------|
| ROC West-Brabant  | 968         | 968           |
| ROC Bedrijfsopleidingen   | 0           | -44           |
| ATG   | -3.410      | -3.435        |
| IT Workz  | 1.446       | 1.271         |
| <b>Totaal privaat vermogen</b>                                      | <b>-996</b> | <b>-1.240</b> |

#### 41 Voorzieningen

|                                | 31-12-2014    | 31-12-2013    |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| <u>Personeelsvoorzieningen</u> |               |               |
| Wachtgelden                    | 2.210         | 2.238         |
| Jubilea                        | 1.047         | 2.254         |
| Arbeidsongeschiktheid          | 795           | 649           |
| CAO-VO sparen                  | 118           | 0             |
| Sociaal beleid                 | 6.106         | 7.377         |
|                                | 10.276        | 12.518        |
| <b>Totaal voorzieningen</b>    | <b>10.276</b> | <b>12.518</b> |

Voor een nadere toelichting op deze post wordt verwezen naar de tekst zoals opgenomen in paragraaf 12.

#### 42 Langlopende schulden

|                                    | Stand per<br>1-1-2014 | Aflossingen<br>2015 | Stand per<br>31-12-2014 | looptijd<br>> 1 jaar | looptijd<br>> 5 jaar | Rentevoet (%) | Rentevast tot<br>en met |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------|-------------------------|
| <u>Kredietinstellingen</u>         |                       |                     |                         |                      |                      |               |                         |
| Deutsche Bank                      | 1.801                 | -102                | 1.699                   | 411                  | 1.288                | 6,23          | 01-09-23                |
| ING                                | 39.375                | -2.500              | 36.875                  | 10.000               | 26.875               | variabel      | -                       |
| Rabobank *                         | 1.479                 | -75                 | 1.404                   | 300                  | 1.104                | variabel      | -                       |
| Rabobank *                         | 1.821                 | -107                | 1.714                   | 426                  | 1.288                | 3,40          | 01-02-17                |
| Rabobank *                         | 3.306                 | -250                | 3.056                   | 998                  | 2.058                | 5,72          | 01-04-28                |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> | <b>47.782</b>         | <b>-3.034</b>       | <b>44.748</b>           | <b>12.135</b>        | <b>32.613</b>        |               |                         |

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

|                            | Effectieve<br>rente (%) | Einddatum<br>lening | Aflossing per | Huidige opslag<br>(%) | Herzieningsmogelijkheid<br>opslag |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <u>Kredietinstellingen</u> |                         |                     |               |                       |                                   |
| Deutsche Bank              | 6,38                    | 01-05-32            | kwartaal      | -                     | -                                 |
| ING                        | -                       | 01-07-30            | kwartaal      | 0,55                  | einde rentevaste periode          |
| Rabobank *                 | -                       | 01-10-34            | maand         | 0,75                  | altijd                            |
| Rabobank *                 | 3,45                    | 01-02-32            | maand         | -                     | -                                 |
| Rabobank *                 | 5,87                    | 01-04-28            | maand         | -                     | -                                 |

Deutsche Bank

Als zekerheid voor de door Deutsche Bank verstrekte kredietfaciliteiten is verstrekt:

- hypothecaire inschrijving ad € 4.537.800 op onroerend goed te Breda (Markendaalseweg).

ING

Als zekerheid voor de door de ING verstrekte kredietfaciliteiten is verstrekt:

- hypothecaire inschrijving ad € 75.000.000 op onroerend goed van St. ROC West-Brabant.

De kredietfaciliteit bestaat uit een geldlening en een rekening courant krediet van € 10.000.000. Op de lening is een renteswap afgesloten. Deze renteswap heeft een looptijd tot en met juni 2025. De renteswap zet de variabele rente op de lening (gebaseerd op 3 maands-Euribor) om in een vaste rente van 5,10%. De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo boekjaar - € 11.346.298. Er zit geen margin-call op deze renteswap hetgeen betekent dat St. ROC West-Brabant geen bijstortverplichting heeft.

Rabobank

Als zekerheid voor de door de Rabobank verstrekte geldleningen en kredietfaciliteiten is verstrekt:

- borgtocht ad € 6.606.000 door St. Waarborgfonds BVE op de leningen aangeduid met een \*

De variabele rente van de lening ultimo 2014 € 1,4 miljoen groot, is opgebouwd op basis van het 1-maands Euribor met een opslag van 0,75%-punt.

**43 Kortlopende schulden**

| <u>Deze post is als volgt te specificeren:</u> | <u>31-12-2014</u>     | <u>31-12-2013</u>     |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Kredietinstellingen                            | 3.034                 | 9.855                 |
| Crediteuren                                    | 7.595                 | 6.159                 |
| Ministerie                                     | 105                   | 0                     |
| Groepsmaatschappijen                           | 12                    | 0                     |
| Belastingen en premies soc. verzekeringen      | 6.189                 | 5.722                 |
| Schulden terzake van pensioenen                | 1.867                 | 2.163                 |
| Overige kortlopende schulden                   | 147                   | 196                   |
| Overlopende passiva                            | 15.881                | 18.275                |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>             | <b>34.830</b>         | <b>42.370</b>         |
| <br><u>Groepsmaatschappijen</u>                | <br><u>31-12-2014</u> | <br><u>31-12-2013</u> |
| Rek.courant ROC ICT Services B.V.              | 12                    | 0                     |

**44 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

Hiervoor wordt verwezen naar de tekst zoals opgenomen in paragraaf 15.

Etten-Leur, 26 mei 2015

Was getekend:

drs. A. Kastelein MBA, voorzitter Raad van Bestuur ROC West-Brabant

drs. I.D. Dulfer-Kooijman, lid Raad van Bestuur ROC West-Brabant

## OVERIGE GEGEVENS

### Voorstel bestemming saldo staat van baten en lasten

Het resultaat over 2014 bedraagt € 3.414.000. Voorgesteld wordt om het resultaat als volgt toe te rekenen aan de posten binnen het eigen vermogen:

|                              |     |             |
|------------------------------|-----|-------------|
| Algemene reserve - publiek   | BVE | 4.327       |
| Bestemmingsreserve - privaat | BVE | 278 *       |
| Algemene reserve - publiek   | VO  | -1.501      |
| Algemene reserve - publiek   | AOC | 310         |
|                              |     | <hr/>       |
|                              |     | 3.414       |
|                              |     | <hr/> <hr/> |

Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

\* dit betreft het resultaat van de commerciële activiteiten van de B.V.'s.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van Stichting ROC West-Brabant

### Verklaring over de jaarrekening 2014

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stichting ROC West-Brabant te Breda gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting ROC West-Brabant op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2. De geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014, het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2. De enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014; en
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ROC West-Brabant, 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.

#### Materialiteit

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.

In het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is een materialiteit voorgeschreven van 2% van de baten of 5% van het balanstotaal. Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel (groepsniveau) bepaald op € 4.100.000, zijnde ongeveer 2% van de totale baten. De gehanteerde uitvoeringsmaterialiteit is bepaald op € 3.300.000.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid als geheel is bepaald op € 5.800.000 en de uitvoeringsmaterialiteit op € 4.700.000. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf van dit protocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij rapporteren aan de Raad van Toezicht de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 250.000 alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

#### *Reikwijdte van de groepscontrole*

Stichting ROC West-Brabant staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting ROC West-Brabant.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Stichting ROC West-Brabant (enkelvoudig), IT Workz BV, ROC Corbeille BV en Aviation Training Group BV. Bij de onderdelen Stichting ROC West-Brabant en IT Workz BV hebben wij een controle verricht op de financiële overzichten en hierbij gebruik gemaakt van de materialiteit voor het betreffende groepsonderdeel. Bij de onderdelen ROC Corbeille BV en Aviation Training Group BV hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd met de materialiteit op groepsniveau.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

#### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken. Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

#### *Waardering van het onroerend goed*

Stichting ROC West-Brabant waardeert het onroerend goed tegen historische kostprijs (in casu de verkrijgings- of vervaardigingsprijs), verminderd met de cumulatieve afschrijvingen gedurende de verwachte economische levensduur. Het onroerend goed kan aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn. Op iedere balansdatum dient te worden beoordeeld of er externe dan wel interne indicaties zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is (impairmentanalyses). Als uit impairmentanalyses blijkt dat de realiseerbare waarde van objecten, die alleen of tezamen een kasstroomgenererende eenheid vormen, lager is dan de boekwaarde, dan vindt een afwaardering plaats tot het niveau van de realiseerbare waarde.

In onze controle hebben wij specifiek aandacht besteed aan de waardering van het onroerend goed. Hierbij hebben wij aandacht besteed aan de externe dan wel interne indicaties voor een eventuele bijzondere waardevermindering. Wij hebben kennis genomen van de besluiten van de Raad van Bestuur en de notulen van de Raad van Toezicht met het oog op aanwijzingen op veranderingen in de huisvestingsstrategie en gevolgen voor de waardering van de panden. Daarnaast hebben wij de onderbouwing van de waardering van deze panden en de daartoe uitgevoerde impairmentanalyses getoetst aan de hand van onderliggende waardeberekeningen en externe taxaties.

In de jaarrekening 2014 zijn twee bijzondere waardeverminderingen verwerkt. Eén bijzondere waardevermindering hangt samen met de verkoop van een pand in 2015 waarvan de definitieve verkoopprijs circa € 1 miljoen lager ligt dan de boekwaarde. De andere bijzondere waardevermindering van ruim € 4 miljoen is het resultaat van een lagere realiseerbare waarde dan de boekwaarde voor een pand met een veranderende bestemming.

#### *Waardering van de voorzieningen*

De belangrijkste personele voorzieningen in de jaarrekening van Stichting ROC West-Brabant zijn de voorziening sociaal beleid en de voorziening wachtgelden. De waardering van deze voorzieningen vindt plaats tegen contante waarde. De omvang van de voorzieningen wordt berekend op basis van gegevens uit de salarisadministratie, onderliggende (reorganisatie)plannen, beschikkingen van uitkeringsinstanties en inschattingen van de Raad van Bestuur ten aanzien van de salarisontwikkeling en de werksituatie van de medewerkers.

In onze controle hebben wij specifiek aandacht besteed aan de waardering van de voornoemde personele voorzieningen. Wij hebben de volledigheid en de juistheid van de dotaties getoetst aan de hand van besluiten van de Raad van Bestuur en de onderbouwende gegevens uit de personeels- en salarisadministratie. De juistheid van de onttrekkingen hebben wij vastgesteld door ze aan de hand van brondocumenten te toetsen aan de onderbouwing van de voorzieningen. De actualiteit van de onderbouwingen en schattingen van de eindstand van de voorzieningen hebben wij kritisch beoordeeld op aanvaardbaarheid, consistentie en evenwichtigheid in relatie tot ervaringsgegevens.



*Claims van derden*

De volledigheid van de voorzieningen en de niet in de balans opgenomen verplichtingen in relatie tot claims van derden hebben wij kritisch beoordeeld aan de hand van de notulen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, de bevestigingen van advocaten, correspondentie met de Inspectie van het Onderwijs en rapportages van fiscale adviseurs.

*Compliance aan wet- en regelgeving - rechtmatigheid*

In het kader van de compliance aan de geldende wet- en regelgeving hebben wij de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen getoetst die ROC West-Brabant heeft ingesteld om de naleving ervan te borgen. Daarnaast hebben wij, overeenkomstig hetgeen hierover in het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgenomen, werkzaamheden verricht om vast te stellen dat ROC West-Brabant voldoet aan de wet- en regelgeving die op haar van toepassing is. Onderstaand is een niet-limitatieve opsomming gegeven van de jaarrekening gerelateerde rechtmatigheidsonderwerpen die wij in de controle hebben betrokken:

- De naleving van de bepalingen zoals opgenomen in de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector.
- Het voldoen aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010.
- De naleving van de Europese aanbestedingsregels.
- De bepalingen in de notitie Helderheid in de bekostiging voor de BVE-sector uit 2004.
- De naleving van de regels voor het opnemen van een Verklaring omtrent het gedrag in de personeelsdossiers.

Naar aanleiding van de verrichte controlewerkzaamheden hebben wij bijzondere aandacht van de Raad van Bestuur en het management gevraagd voor de interne controle op de naleving van de Europese aanbestedingsregels, op de inzet van publieke middelen voor private activiteiten en op de complete verantwoording van de thema's voor Helderheid in de bekostiging in het jaarverslag.

**Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad 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 de Raad van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling 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 Stichting ROC West-Brabant.

**Onze verantwoordelijkheid 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, als bedoeld in artikel 2.5.3, lid 4 van de Wet educatie en beroepsonderwijs en artikel 103, lid 4 van de Wet op het voortgezet onderwijs.

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 fouten en fraude ontdekken.

Wij verwijzen naar de bijlage bij de controleverklaring zoals opgenomen op pagina 153 voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden.

**Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten***Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens*

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor

zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.

- dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

#### *Benoeming*

Deloitte Accountants B.V. is in september 2012 door de Raad van Toezicht benoemd als accountant van Stichting ROC West-Brabant en sinds het boekjaar 2012 tot en met heden de externe accountant.

Eindhoven, 26 mei 2015  
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. W.J.P.M. van de Rijdt RA

## Bijlage bij de controleverklaring

**Nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijsaccountants-protocol OCW/EZ 2014, 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, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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. Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten voor onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

## BIJLAGEN BIJ DE JAARREKENING

### Gegevens over de rechtspersoon

#### Rechtspersoon

Bestuursnummer 31107  
Naam instelling Stichting ROC West Brabant

Adres Trivium 76  
Postadres Postbus 699  
Postcode / Plaats 4870 AR ETTEN-LEUR  
Telefoon 076 - 50 48 000  
Internet-site www.rocwb.nl

#### Contactpersoon

Naam mw. I.J.H.M. van Toren  
Functie Vakspecialist Consolidatie en Rapportage  
Telefoon 076 - 50 48 065  
E-mail i.vantoren@rocwb.nl

#### Brinnummers

03 AM Stedelijk Gymnasium  
19 XV Prisma College  
02 HI Markiezaat vmbo  
15 NY Praktijkschool Breda  
21 CY Prinsentuin College  
25 LX ROC West-Brabant

#### Samenstelling Raad van Toezicht mei 2015

A. Heikens voorzitter  
W. Kraaijeveld lid  
A.M.L. Verpaalen lid  
C. Daleboudt lid  
H.C.W. Beijerinck lid

#### Samenstelling Raad van Bestuur mei 2015

A. Kastelein voorzitter  
I.D. Dulfer - Kooijman lid

**OVO scholen**

Staat van baten en lasten

|                              | 2014   | Begroting 2014 | 2013   |
|------------------------------|--------|----------------|--------|
| <b>Baten</b>                 |        |                |        |
| Rijksbijdragen               | 17.913 | 17.893         | 18.049 |
| Overige overheidsbijdragen   | 290    | 282            | 260    |
| Cursus-, les en examengelden | 115    | 119            | 90     |
| Baten werk i.o.v. derden     | 6      | 0              | 0      |
| Overige baten                | 1.111  | 1.158          | 1.620  |
| <b>Totaal baten</b>          | 19.435 | 19.452         | 20.019 |
| <b>Lasten</b>                |        |                |        |
| Personele lasten             | 17.041 | 16.595         | 17.827 |
| Afschrijvingen               | 726    | 753            | 718    |
| Huisvestingslasten           | 837    | 894            | 702    |
| Overige instellingslasten    | 2.407  | 2.227          | 2.480  |
| <b>Totaal lasten</b>         | 21.011 | 20.469         | 21.727 |
| <b>Saldo baten en lasten</b> | -1.576 | -1.017         | -1.708 |
| Financiële baten en lasten   | 93     | 136            | 147    |
| <b>Resultaat</b>             | -1.483 | -881           | -1.561 |

Het resultaat is als volgt verdeeld over de OVO scholen

|                     | 2014   | Begroting 2014 | 2013   |
|---------------------|--------|----------------|--------|
| Stedelijk gymnasium | -140   | -155           | -262   |
| Prisma College*     | -1.343 | -726           | -1.299 |
|                     | -1.483 | -881           | -1.561 |

\* dit betreft de scholen: de Ronde, van Cooth en Graaf Engelbrecht.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van het OVO bedraagt 17% (2013: 24%) en valt daarmee binnen de met de VO raad afgesproken signaleringgrenzen van 10% (min) en 40% (max).

## Huisvesting scholen masterplan Breda

### Algemeen

In 2009 zijn in het kader van het Masterplan Breda de gebouwen van de vmbo scholen die tot dan toe eigendom waren van de Gemeente Breda overgedragen aan ROC West-Brabant. Het gaat - naar de stand op 31-12-2014 - om de volgende gebouwen/ vmbo-scholen:

| <u>lokatie</u>                          | <u>vmbo school</u>   |
|---|----------------------|
| Baronielaan 4/ Frankenthalerstraat 17 * | Praktijkschool Breda |
| Groene Woud 2                           | de Ronde             |
| Tuinzigtlaan 10                         | van Cooth            |
| van Riebeecklaan 2                      | Tessengerlandt       |
| Heuvelstraat 52a                        | Kompas               |
| Rijnesteinstraat 1                      | Christoffelschool    |

*\* De Praktijkschool is sinds eind augustus 2014 gehuisvest aan de Frankenthalerstraat te Breda.*

Ook de daarbij behorende vergoedingen worden doorbetaald aan ROC West-Brabant. ROC West-Brabant dient jaarlijks verantwoording af te leggen over de besteding van de vergoeding die de gemeente hiervoor doorbetaalt.

Onderstaande cijfers hebben betrekking op bovengenoemde panden en maken onderdeel uit van de enkelvoudige cijfers van ROC West-Brabant zoals opgenomen in deze jaarstukken.

De vergoeding vanuit de gemeente Breda aangevuld met een bijdrage vanuit de scholen was in 2014 niet toereikend. De investeringsuitgaven en uitgaven voor groot onderhoud waren in de afgelopen jaren hoog. Deze uitgaven zijn gefinancierd vanuit middelen vanuit ROC West-Brabant hetgeen heeft geleid tot een toename van de rentelasten.

Ook in de eerstkomende jaren zal de vergoeding niet toereikend zijn en zal ROC West-Brabant eigen middelen moeten investeren.

Het volgende investeringsproject staat nog gepland:

- Herhuisvesting Christoffel/ Kompas; verwachte investering ca € 2,7 miljoen.

Balans per 31 december 2014  
(na verwerking resultaatbestemming)

|                                | 31-12-2014        | 31-12-2013        |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                | €                 | €                 |
| <b>Vaste activa</b>            |                   |                   |
| Materiële vaste activa         | 18.148.948        | 12.041.240        |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | 18.148.948        | 12.041.240        |
| <b>Vlottende activa</b>        |                   |                   |
| Liquide middelen               | -20.423.614       | -13.608.684       |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | -20.423.614       | -13.608.684       |
| <b>Totaal activa</b>           | <u>-2.274.667</u> | <u>-1.567.444</u> |
| <b>Eigen vermogen</b>          | -2.274.667        | -1.567.444        |
| <b>Kortlopende schulden</b>    | 0                 | 0                 |
| <b>Totaal passiva</b>          | <u>-2.274.667</u> | <u>-1.567.444</u> |

Staat van baten en lasten over 2014

|                              | 2014            | Begroting 2014  | 2013           |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
|                              | €               | €               | €              |
| <b>Baten</b>                 |                 |                 |                |
| Rijksbijdragen               | 159.225         | 159.825         | 157.425        |
| Overige overheidsbijdragen   | 896.418         | 891.918         | 891.918        |
| Overige baten                | 0               | 0               | 0              |
| <b>Totaal baten</b>          | 1.055.643       | 1.051.743       | 1.049.343      |
| <b>Lasten</b>                |                 |                 |                |
| Personeelslasten             | 50.543          | 60.000          | 66.089         |
| Afschrijvingen               | 510.544         | 500.000         | 347.981        |
| Huisvestingslasten           | 371.722         | 448.000         | 47.613         |
| Overige lasten               | 0               | 0               | 0              |
| <b>Totaal lasten</b>         | 932.809         | 1.008.000       | 461.683        |
| <b>Saldo baten en lasten</b> | 122.834         | 43.743          | 587.660        |
| Financiële baten en lasten   | -830.057        | -750.000        | -677.765       |
| <b>Resultaat</b>             | <u>-707.223</u> | <u>-706.257</u> | <u>-90.105</u> |

Kasstroomoverzicht 2014

|  | 2014               | 2013               |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>       |                    |                    |
| Saldo baten en lasten                                | 122.834            | 587.660            |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                            |                    |                    |
| Afschrijvingen (excl. boekresultaat)                 | 510.544            | 347.981            |
| Mutaties voorzieningen                               | 0                  | -253.000           |
|  | <u>510.544</u>     | <u>94.981</u>      |
| <i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>          |                    |                    |
| Kortlopende schulden                                 | 0                  | -75.000            |
|  | <u>0</u>           | <u>-75.000</u>     |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                      | <u>633.378</u>     | <u>607.641</u>     |
| Betaalde interest                                    | -830.057           | -677.765           |
|  | <u>-830.057</u>    | <u>-677.765</u>    |
| Kasstroom uit operationele activiteiten              | <u>-196.678</u>    | <u>-70.124</u>     |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>        |                    |                    |
| Investerings materiële vaste activa                  | -6.618.252         | -955.643           |
| Desinvesteringen materiële vaste activa              | 0                  | 1.596.781          |
|  | <u>-6.618.252</u>  | <u>641.138</u>     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                      | <u>-6.814.930</u>  | <u>571.014</u>     |
| <u>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</u> | <u>2014</u>        | <u>2013</u>        |
| <b>Stand per 1 januari</b>                           | -13.608.684        | -14.179.698        |
| Mutatie boekjaar                                     | -6.814.930         | 571.014            |
|  | <u>-20.423.614</u> | <u>-13.608.684</u> |
| <b>Stand per 31 december</b>                         | <u>-20.423.614</u> | <u>-13.608.684</u> |



Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn als volgt te specificeren:

|                         | Aanschaf-<br>prijs t/m 2013 | Afschrij-<br>vingen t/m<br>2013 | Boekwaarde<br>31-12-2013 | Investerings<br>2014 | Desinveste-<br>ringen 2014 | Afschrijvingen<br>2014 | Boekwaarde<br>31-12-2014 |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
|                         | €                           | € (-)                           | €                        | €                    | €                          | € (-)                  | €                        |
| <b>Gebouwen</b>         |                             |                                 |                          |                      |                            |                        |                          |
| Baronielaan 4           | 398.599                     | -270.188                        | 128.411                  | 0                    | 0                          | -128.411               | 0                        |
| Frankenthalerstr. 17    | 11.191                      | 0                               | 11.191                   | 6.584.749            | 0                          | -65.847                | 6.530.093                |
| Groene Woud 2           | 4.494.755                   | -244.341                        | 4.250.414                | 0                    | 0                          | -142.431               | 4.107.983                |
| Tuinzigtlaan 10         | 825.491                     | -70.472                         | 755.019                  | 0                    | 0                          | -82.549                | 672.470                  |
| van Riebeecklaan 2      | 700.237                     | -85.338                         | 614.899                  | 24.805               | 0                          | -70.644                | 569.060                  |
| Heuvelstraat 52a        | 3.606                       | -60                             | 3.546                    | 0                    | 0                          | -902                   | 2.644                    |
| Rijnesteinstraat 1      | 188.902                     | -21.022                         | 167.880                  | 8.698                | 0                          | -19.760                | 156.818                  |
| <b>Totaal gebouwen</b>  | <b>6.622.781</b>            | <b>-691.421</b>                 | <b>5.931.360</b>         | <b>6.618.252</b>     | <b>0</b>                   | <b>-510.544</b>        | <b>12.039.068</b>        |
| <b>Terreinen</b>        |                             |                                 |                          |                      |                            |                        |                          |
| Baronielaan 4           | 1.006.167                   | 0                               | 1.006.167                | 0                    | 0                          | 0                      | 1.006.167                |
| Groene Woud 2           | 364.895                     | 0                               | 364.895                  | 0                    | 0                          | 0                      | 364.895                  |
| van Riebeecklaan 2      | 3.553.086                   | 0                               | 3.553.086                | 0                    | 0                          | 0                      | 3.553.086                |
| Heuvelstraat 52a        | 71.694                      | 0                               | 71.694                   | 0                    | 0                          | 0                      | 71.694                   |
| Rijnesteinstraat 1      | 1.114.038                   | 0                               | 1.114.038                | 0                    | 0                          | 0                      | 1.114.038                |
| <b>Totaal terreinen</b> | <b>6.109.880</b>            | <b>0</b>                        | <b>6.109.880</b>         | <b>0</b>             | <b>0</b>                   | <b>0</b>               | <b>6.109.880</b>         |
| <b>Generaal totaal</b>  | <b>12.732.661</b>           | <b>-691.421</b>                 | <b>12.041.240</b>        | <b>6.618.252</b>     | <b>0</b>                   | <b>-510.544</b>        | <b>18.148.948</b>        |

### Liquide middelen

Dit betreft de negatieve kasstroom met betrekking tot de masterplan gebouwen. Dit vloeit met name voort uit de aankoop van de gebouwen begin 2010, de investeringen in de daarna volgende jaren, alsmede de betaling van de schuld aan Building Breda.

Deze aankoop, investeringen en betaling van de schuld zijn aan de liquide middelen van het ROC onttrokken.

### Eigen vermogen

|                  | Saldo<br>1-1-2014 | Bestemming<br>resultaat | Saldo<br>31-12-2014 |
|------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
|                  | €                 | €                       | €                   |
| Algemene reserve | -1.567.444        | -707.223                | -2.274.667          |

### Rijksbijdragen

Dit betreft het vanuit de scholen doorbetaalde aandeel in de instandhoudingskosten welke dienen ter dekking van huisvestingslasten. In 2014 is hiervoor een tarief van € 75 per leerling aangehouden.

|  | 2014           | Begroting 2014 | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | €              | €              | €              |
| <u>Deze post is als volgt opgebouwd:</u> |                |                |                |
| Praktijkschool                           | 23.775         | 23.850         | 24.450         |
| Rotonde                                  | 28.350         | 28.200         | 28.125         |
| van Cooth                                | 19.125         | 19.275         | 13.950         |
| Tessenderlandt incl. Christoffel/ Kompas | 87.975         | 88.500         | 90.900         |
| <b>Totaal rijksbijdragen</b>             | <b>159.225</b> | <b>159.825</b> | <b>157.425</b> |

| <b>Overige overheidsbijdragen</b> | <u>2014</u><br>€ | <u>Begroting 2014</u><br>€ | <u>2013</u><br>€ |
|-----------------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Bijdrage 2014 resp. 2013          | <u>896.418</u>   | <u>891.918</u>             | <u>891.918</u>   |

Dit betreft de via Building Breda ontvangen bijdrage vanuit de Gemeente Breda inzake de panden welke zijn overgedragen in het kader van het Masterplan.

**Personele lasten**

Dit betreft de inzet van personeelsleden van de dienst Huisvesting van ROC West-Brabant welke is toe te rekenen aan de masterplan gebouwen.

| <b>Afschrijvingen</b> | <u>2014</u><br>€ | <u>Begroting 2014</u><br>€ | <u>2013</u><br>€ |
|-----------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Gebouwen              | <u>510.544</u>   | <u>500.000</u>             | <u>347.981</u>   |

| <b>Huisvestingslasten</b>        | <u>2014</u><br>€ | <u>Begroting 2014</u><br>€ | <u>2013</u><br>€ |
|----------------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Huur                             | 20.189           | 10.000                     | 1.172            |
| Verzekeringen                    | 28.727           | 30.000                     | 27.021           |
| Onderhoud                        | 221.620          | 328.000                    | 205.516          |
| Mutatie onderhoudsvoorziening    | 0                | 0                          | -253.000         |
| Heffingen                        | 76.720           | 70.000                     | 66.336           |
| Overige huisvestingslasten       | 24.466           | 10.000                     | 568              |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <u>371.722</u>   | <u>448.000</u>             | <u>47.613</u>    |

**Financiële baten en lasten**

Dit betreft de rentelast over de negatieve kasstroom met betrekking tot de masterplan gebouwen.



