

Binnen de genoemde doelgroepen richt de aandacht zich specifiek op opleidings/teammanagers respectievelijk sectordirecteuren. Immers randvoorwaarde voor succesvol kwaliteitsbeleid is het gegeven, dat het lijnmanagement daarvan eigenaar is en zich daarvoor verantwoordelijk voelt. En dat ook is. Vanzelfsprekend in directe interactie met de relevante staffunctionarissen. Dit gelet op de noodzakelijke interne samenhang en de transfer van expertise. Aan de leidinggevenden, die actief zijn in het primaire proces docenten, leerlingen en de leerbedrijven op een even actieve als productieve wijze te betrekken bij ontwerp en realisatie van het kwaliteitsbeleid op het niveau van de opleidingen.

### **Trainers**

Bijzonder punt van aandacht vormt de training van trainers. Mensen die gerekruteerd worden uit bovengenoemde groepen. Immers voor het welslagen van het project Kwaliteitsmanagement in de Opleidingsteams is het noodzakelijk dat elke school over een aantal mensen beschikt, die in staat zijn intern aan de slag te gaan met de opleidingsteams.

### **Experts**

In lijn met bovenstaande is de aanpak gericht op het vormen van een netwerk van experts. Mensen die gekwalificeerd zijn op het gebied van kwaliteitsmanagement, uit de MBO sector zelf komen en al of niet na een "updatetraining" geschikt, bereid en beschikbaar zijn scholen, opleidingsteams voorzien van concrete adviezen, tips etc.

## **10. De acties**

### **Informatie**

#### **MBO Diensten:**

- Informeert de besturen van de MBO scholen over het pakket aan diensten dat het aanbiedt in het kader van het project Kwaliteitsmanagement in de MBO school, zodat de leden van de CV MBO Diensten geïnformeerd zijn.
- Richt een rubriek in op de eigen website onder de kop Kwaliteitsmanagement in de MBO school, zodat alle belanghebbenden adequaat geïnformeerd zijn over de ambities, doelstellingen en activiteiten.
- Zorgt voor de productie en gerichte verspreiding van leaflets/een brochure, waarin het aanbod aan producten en diensten is opgenomen.
- Zet het eigen netwerk in ten behoeve van de deelname aan activiteiten die MBO Diensten organiseert en om het belang van een goed werkend systeem van kwaliteitsmanagement onder de aandacht te brengen. Met eigen netwerk worden onder meer organisaties als de bedrijfstakgroepen en sambo/ict bedoeld.
- Draagt zorg voor de publicatie van goede voorbeelden door middel van de website, werkconferenties etc.
- Richt een helpdesk kwaliteitsmanagement in.

### **Dienstverlening**

#### **MBO Diensten organiseert:**

- Masterclasses kwaliteitsmanagement gericht op de eerder genoemde doelgroepen.
- Audittrainingen onderwijstijd en audittrainingen examinering.
- Masterclasses kwaliteitsmanagement in samenwerking met het JOB gericht op de deelnemersraden van de MBO scholen.

- Trainingen op het gebied van kwaliteitsmanagement gericht op functionarissen die bereid en in staat zijn al of niet onder deskundige begeleiding genoemde trainingen ook binnen de eigen school te geven. En levert lesmateriaal en desgewenst deskundige begeleiding.
- Workshops, waarbij de deelnemers kennismaken met instrumenten, die ze kunnen inzetten in de eigen organisatie.

Voorts draagt MBO Diensten zorg voor:

- Het formeren van een netwerk van experts zoals eerder bedoeld. En voor (aanvullende) training. Dit in samenwerking met het Expertteam-2 van MBO15.
- De uitvoering van een of meer pilots op het gebied van peer-review. Een en ander in samenwerking met het "Project Nijmegen".
- De uitvoering van audits, waarbij mensen die de bovengenoemde training hebben gevolgd aan de slag gaan op de scholen. Dit desgewenst met behulp van deskundige begeleiding. Een en ander in samenwerking met de projectleiders van beide bovengenoemde projecten en andere relevante organisaties.
- De uitvoering van een of meer pilots op het gebied van kwaliteitshandvesten in samenwerking met JOB.
- Het opzetten en uitvoeren van een 'buddysysteem (twinning) op basis van vrijwilligheid tussen goed presterende scholen/opleidingen en zwakker presterende scholen/opleidingen t.a.v. kwaliteit in het algemeen en/of specifieke thema's als onderwijstijd, examinering, bpv etc.
- Introductie en ondersteuning bij de invoering van methoden en instrumenten om studenten en bedrijfsleven beter te betrekken bij de verbetering van onderwijskwaliteit

### **De programmering**

Essentie van de programmering van de workshops, trainingen, werkconferenties etc. is dat het aanbod is afgestemd op de vraag. En dat tegelijkertijd de doelgroepen informeren over hetgeen op nationaal en Europees niveau beschikbaar is aan kennis, inzichten, producten, systemen, goede voorbeelden. Immers onbekend, maakt onbemand zoals het spreekwoord luidt. Ter illustratie enige voorbeelden: een kwaliteitsmodel als Planetree, het kwaliteitshandvest zoals ontwikkeld door BZK, Twinning, peerreview en peerlearning. En eigen producten als bijvoorbeeld MBO Beter.

## **11. De rolverdeling**

Oprachtgever namens OCW: de beleidsdirectie BVE.

Oprachtnemer gezien vanuit de beleidsdirectie BVE: MBO15.

MBO15 heeft de opdracht een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen van het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015" en het actieplan "Leraar 2020 - een krachtig beroep". Ten behoeve van een effectieve en efficiënte inzet van middelen en realisatie van de noodzakelijke samenhang tussen de onderscheiden opdrachten respectievelijk projecten is MBO 15 tevens naar de beleidsdirectie BVE tevens verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van door de beleidsdirectie als zodanig aangewezen projecten. Daartoe behoren in ieder geval het project Expertteam-2 en het project Kwaliteitsmanagement.

MBO Diensten: is voor MBO15 op basis van de status van preferent leverancier de uitvoeringsorganisatie die zich richt op het collectief van de scholen i.c. de MBO sector.

## **12. Verantwoording**

### **Tevredenheid en ontwikkeling**

- Bij de uitbesteding van activiteiten zoals in dit plan van aanpak worden genoemd maakt MBO15 afspraken voor wat betreft het uitvoeren van tevredenheidsmetingen.
- Inzicht in de instrumenten waarmee de deelnemers/instellingen aan de slag willen of zijn gegaan
- inzicht in de resultaten die het gebruik van het instrument heeft binnen de onderwijsinstelling.
- Consolidatie in de vorm van publicaties en good practises en evaluaties.
- De ontwikkelingen respectievelijk vorderingen op landelijk niveau worden primair in kaart gebracht door het interviewteam van MBO 15. Na oplevering van de generieke rapportages wordt telkens bezien of aanvullende informatiegering gewenst is.

### **Monitoring**

De voortgang van de uitvoering van het plan van aanpak is vast agendapunt tijdens het maandelijks overleg tussen het programma management MBO15 en de beleidsdirectie BVE.

### **Rapportage**

MBO 15 levert voor 1 augustus 2012 een tussenrapportage en voor 1 april 2013 een eindrapportage op.

### **Financiering activiteiten**

Bij de uitbesteding van activiteiten past MBO 15 ook de formule van cofinanciering toe.

### **Budget**

Voor de uitvoering van het plan is een budget van € 345.000,= beschikbaar.

Den Haag, 10 november 2011.

## Bijlage 3

# Actualisering opdracht programma-management MBO15

---

Den Haag, 18 december 2011

## Actualisering opdracht programma manager MBO15-kwaliteit

### 1. De context

Het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015" voorziet onder meer in de realisatie van de volgende maatregelen:

- Verkorting van de nominale studieduur van de MBO-4 opleidingen van vier met drie jaar. Dit met uitzondering van die opleidingen, waarvan op basis van inhoudelijke argumenten volstrekt vaststaat dat een nominale studieduur van vier jaar noodzakelijk is. Dit in het belang van de leerlingen, de arbeidsmarkt en het HBO. Daarbij geldt een bandbreedte van 15%.
- De intensivering van het onderwijs, meer specifiek het eerste leerjaar.
- Het beëindigen van het arrangement van drempelloze toelating. En in relatie daarmee de introductie van een entree opleiding, die twee uitstroomkwalificaties omvat i.c. de huidige niveau 1 opleidingen en de AKA.
- De herziening van de huidige Kwalificatiestructuur MBO (verder te noemen KWSMBO2.0). Deze herziening moet leiden tot de oplevering van de KWSMBO3.0.

### 2. De implementatiedata:

- Intensiveren, verkorten, entree-opleiding per 1 augustus 2013.
- In bedrijf nemen van de KWSMBO3.0 per 1 augustus 2013 dan wel per 1 augustus 2014.

### 3. Het WAT/HOE-model

Als concrete uitwerking van de adviezen van de zo genaamde Commissie Dijsselbloem heeft de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het WAT vast te leggen in een programma van eisen, dat 20 punten omvat. Daarmee markeert de MOCW in lijn met genoemd model de verantwoordelijkheidsverdeling: de MOCW is verantwoordelijk voor het WAT, de MBO scholen voor het HOE.

### 4. De Stichting Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven

Georganiseerd Bedrijfsleven en georganiseerd MBO hebben de krachten gebundeld en de verantwoordelijkheden op het niveau van de beide georganiseerde niveaus geïnstitutionaliseerd in de Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. Per 1 januari 2012 gaat de Stichting formeel van start, maar is nu al in operatie gelet op drie opdrachten van de MOCW, die de Stichting i.o. heeft aanvaard.

### 5. De MOCW en de Stichting

De Minister heeft de Stichting drie opdrachten verstrekt, die de Stichting heeft aanvaard.

Op rij:

- Een advies voor wat betreft de verkorting van de nominale studieduur. Oplevering van het advies is voorzien voor de kerst van 2011.
- De oplevering van een herzien format voor de KWSMBO3.0. Oplevering rond 1 februari 2012, doch uiterlijk op 1 maart 2012.
- De oplevering van een herziene kwalificatiestructuur i.c. de KWSMBO3.0. Uiterlijk op 15 december 2012.

## 6. Het belang en de reikwijdte van de opdracht

Natuurlijk kunnen de MBO scholen al aan de slag als het gaat om de operationalisering van de doelstellingen voor wat betreft intensiveren, verkorten en de entree-opleiding. En ook als het gaat om de verhoging van de doelmatigheid van het opleidingsaanbod. Dit in de vorm van eerste ontwerpen. Maar de MBO scholen zijn afhankelijk van de stichting beroepsonderwijs bedrijfsleven als het gaat om de tijdige en kwalitatief hoogwaardige realisatie van de doelstellingen voor wat betreft verkorten, intensiveren en het in bedrijf nemen van de KWSMBO3.0. anders gezegd: De stichting vervult een cruciale rol ten aanzien van de drie genoemde thema's.

## 7. De programma manager MBO15-kwaliteit in beeld

In haar brief van 5 juli 2011 heeft de MOCW de MBO scholen geïnformeerd over de inrichting van het programma management. Een van de bijlagen van genoemde brief bevat een beschrijving van de opdracht van de programma manager MBO15-kwaliteit. De basis van de opdracht bestaat uit de volgende componenten:

- Het bestuderen van de startplannen (2011) en de voortgangsplannen/rapportages (2012, 2013, 2014).
- Diepte-interviews naar aanleiding van genoemde plannen in 2011 en de daaropvolgende genoemde jaren.
- Advisering colleges van bestuur van de MBO scholen.
- Het jaarlijks opleveren van een generieke rapportage.

Daartoe heeft de programma manager een interviewteam geformeerd. voor verdere informatie zij korthedshalve verwezen naar de brief aan de scholen, die als bijlage bij dit document is gevoegd.

Naast het bovengenoemde vormt de individuele ondersteuning van de MBO scholen een van de "dragende" bestanddelen van de opdracht.

Samenvattend: De programma manager MBO15-kwaliteit is een van de actoren die vanuit zijn opdracht een centrale positie inneemt om de operationalisering van de ambities en doelstellingen van het actieplan MBO tijdig en succesvol te laten plaatsvinden. En is daarmee een van de functionarissen in een "schakelpositie". Schakelen hier bedoeld als een positionering die het noodzakelijk maakt verbindingen te leggen tussen de programma manager en andere bepalende actoren. Het gaat hierbij dus in ieder geval om:

- De MBO scholen.
- De leidende personen van de het georganiseerd MBO en het bedrijfsleven, meer in het bijzonder de beide voorzitters van de SBB.
- De programma manager MBO15-macrodoelmatigheid.

Bezien vanuit die schakelpositie is het naar het oordeel van de MOCW van belang, dat de betreffende programma manager een verankerde positie heeft ten opzichte van de commissie kwalificeren & examineren. immers bedoelde commissie is een van de centrale spelers als het gaat om de thema's verkorten en de KWSMBO3.0.

Naast bovengenoemde factoren achten de MOCW en de beleidsdirectie BVE het van belang dat de commissie examineren & kwalificeren optimaal gebruik maakt van de kennis en ervaring die de huidige programma manager MBO kwaliteit heeft opgedaan in de voorliggende periode. Dus in zijn positie als procesmanager herontwerp MBO respectievelijk als procesmanager MBO2010. Tevens is hij als adviseur betrokken geweest bij de besluitvorming voor wat betreft de verlenging van een groot deel van de MBO4 opleidingen zoals vanaf 1996 heeft plaatsgevonden.

Eenzovele redenen de opgedane kennis en ervaring in te zetten ten behoeve van de commissie kwalificeren en examineren.

## **8. De opdracht en rapportagelij**

- De programma manager woont de vergaderingen van de agenda commissie kwalificeren en examineren bij.
- Levert gevraagd en ongevraagd bouwstenen aan ten behoeve van de opdrachtuitvoering van de commissie.
- Rapporteert aan de directie BVE over de aard en de voortgang van zijn werkzaamheden.

## Bijlage 4

# Begroting

### BEGROTING 2012

	MBO 2015	MBO 2015	Kwaliteits Management	Expert Team 2
<b>BATEN</b>				
<b>SUBSIDIE</b>				
Toezegging 2012	€ 2.900.000	€ 500.000	€ 345.000	€ 310.000
Bij: nog te besteden 2011 (schatting)	€ -	€ -	€ -	€ -
Bijdrage exerteam	€ -	€ -	€ -	€ -
Af: nog te besteden komend jaar	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal subsidie	€ 2.900.000	€ 500.000	€ 345.000	€ 310.000
<b>OVERIGE INKOMSTEN</b>	€ -	€ 20.000	€ -	€ -
<b>TOTAAL BATEN</b>	€ 2.900.000	€ 520.000	€ 345.000	€ 310.000
<b>LASTEN</b>				
<b>Personele lasten</b>				
Salarissen	€ 43.000	€ -	€ -	€ -
Pensioen premie en sociale lasten	€ -	€ -	€ -	€ -
Uitzendkrachten	€ 14.000	€ -	€ -	€ -
	€ 57.000	€ -	€ -	€ -
Opleiding en bijscholing	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige lasten	€ -	€ -	€ -	€ -
Kosten gezondheidsdienst	€ -	€ -	€ -	€ -
Werk derden	€ 521.000	€ 428.000	€ 300.000	€ 275.000
Ontvangen ziekengeld	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 578.000	€ 428.000	€ 300.000	€ 275.000
Aantal fte's per 31 december	0	1	0	0
<b>Huisvestingslasten</b>				
Huur incl. servicekosten	€ 30.000	€ 3.000	€ -	€ -
<b>Exploitatielasten</b>				
Reis- en verblijfkosten	€ 20.000	€ 4.000	€ -	€ -
Druk en reprokosten	€ 5.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Kantoor benodigdheden	€ 3.000	€ 2.000	€ -	€ -
Telefoonkosten	€ 5.000	€ 2.000	€ -	€ -
Portiekosten	€ 4.000	€ 1.000	€ -	€ -
PR kosten	€ 20.000	€ 5.000	€ -	€ -
Representatiekosten	€ 1.000	€ 1.000	€ -	€ -
Website	€ 27.000	€ 3.000	€ -	€ -
Contributie en lidmaatschappen	€ 2.000	€ 1.000	€ -	€ -
Bestuurskosten	€ 3.000	€ 2.000	€ -	€ -
Huur, aanschaf en onderhoud invent.	€ 2.000	€ 13.000	€ -	€ -
Accountantskosten	€ 6.000	€ 2.000	€ 1.000	€ 1.000
Support pakketten	€ 1.950.000	€ -	€ -	€ -
Vervoerskosten	€ -	€ -	€ -	€ -
Activiteiten	€ -	€ -	€ 40.000	€ 30.000
Ontwikkelingsactiviteiten	€ 250.000	€ 50.000	€ -	€ -
Zeer zwakke opleidingen	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige exploitatielasten	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Huur lokalen	€ -	€ -	€ -	€ -
Bankkosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
	€ 2.302.000	€ 92.000	€ 47.000	€ 37.000
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Baten	€ 10.000	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000
<b>Resultaat</b>	€ -	€ -	€ -	€ -

## **Toelichting op enkele begrotingsposten**

### **MBO15**

#### ***Werk derden***

MBO15 heeft behoudens een parttime secretaresse geen mensen in dienst. In plaats daarvan is sprake van de inzet van mensen op basis van projectgebonden contracten, detachingscontracten en vindt inhuur van externe deskundigheid plaats. Meestentijds betreft het de inzet van zelfstandigen zonder personeel. Deze post dient dan ook onder meer voor de financiering van de interviewronden, het projectsecretariaat, het programma management, de projectleider.

Tevens dekt dit budget de co-financiering van specifieke projecten, die een op een gerelateerd zijn aan de uitvoering van het Actieplan MBO. Concreet voorbeeld daarvan vormen de projecten die de testscholen uitvoeren.

#### ***Supportpakketten***

Het budget supportpakketten betreft de co-financiering van de facilitering van individuele MBO scholen.

#### ***Ontwikkelingsactiviteiten***

Dit budget dient voor:

- De co-financiering van producten en diensten die ingezet kunnen worden ten behoeve van de implementatieactiviteiten van het Actieplan MBO.
- De co-financiering van uitwerkingen, concepten e.d. gericht op thema's als verkorten, intensiveren, Entree opleiding e.d.

### **Kwaliteitsmanagement**

#### ***Werk derden***

Deze post omvat het volgende:

- De financiering van de inhuur van mensen. Zie bij MBO15 voor een nadere toelichting.
- De co-financiering van op kwaliteitsmanagement gerichte projecten, waaronder begrepen activiteiten als de organisatie van workshops, werkconferenties, informatiebijeenkomsten etc.

#### ***Activiteiten***

Activiteiten die MBO15 in eigen beheer uitvoert. Dit kan betrekking hebben op specifieke bijeenkomsten dan wel productie van specifiek materiaal.

### **Ondersteuningsteam**

#### ***Werk derden***

Dient ter financiering van:

- Het werk van het ondersteuningsteam.
- De inzet van aanvullende externe deskundigheid zoals bijvoorbeeld MBO Beter.



## Bijlage 5

# Overzichten producten bedrijfsvoering

### Producten en Diensten

	Update van versie 1.0
<b>Onderwijscalculator 3.0</b>	Oplevering december 2011
<b>Casco Model (december 2011)</b>	Webbased ontwerpmodel voor het inrichten of aanpassen van onderwijsprogramma's
<b>Personeelscalculator (december 2011)</b>	Instrument met gebruikmaking van de onderwijscalculator om scenario's ten behoeve van meerjaren personeelsplanning te maken. Hierbij wordt een match gemaakt tussen de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan docenten voor de uitvoering van (veranderende) opleidingsprogramma's en de verwachte beschikbare (veranderende) middelen. Met dit instrument kan een vijf jaar forecast gemaakt worden waarbij de gewenste formatie door de jaren heen in beeld wordt gebracht en de informatie verschaft om duurzame en effectieve samenstelling van teams te borgen. Het instrument is zowel op teamniveau, als op unit - en instellingsniveau inzetbaar.
<i>Status</i>	Het project onderwijscalculator, waaronder begrepen het project personeelscalculator wordt per 1 april 2012 overgedragen. In deze periode worden de lopende verplichtingen met de scholen afgewikkeld en vindt de procedure van uittesten en doorontwikkelen plaats. Tot de set van overdrachtsafspraken behoren ook die, welke betrekking hebben op eigenaarschap van de licenties en het beheer van de producten.
<b>Analysator kwaliteit bedrijfsvoering (oplevering maart 2012)</b>	Instrument om de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit van de bedrijfsvoering te analyseren. Het gaat hierbij om een methode waarbij het management onderworpen wordt aan een kritische zelfevaluatie/-reflectie om te analyseren of de ingezette processen op de bedrijfsvoering in balans zijn met de gekozen strategische ambities. Met behulp van dit instrument kan de instelling die elementen in de bedrijfsvoering vast stellen die de meeste aandacht vragen in relatie tot het bereiken van de eigen doelstellingen.
<i>Status</i>	Dit product wordt in 2011 uitgetest en doorontwikkeld. Daarbij zijn de scholen zelf alsmede Kennisnet direct betrokken. Overdracht per 1 april 2012. Tot de overdrachtsafspraken behoren ook die, welke betrekking hebben op eigenaarschap en beheer.

Onderwerp:	Toelichting:
<b>Versterking kwaliteit bedrijfsvoering instellingen in het algemeen.</b>	Inzet expertteam bedrijfsvoering, bestaande uit deskundigen uit de instellingen, op aanvraag van de betreffende instelling naar aanleiding van uitkomst analysator kwaliteit bedrijfsvoering
<b>Kwaliteitszorg door teams.</b>	Follow up Handboek MBO beter
<b>Versterking kwaliteit implementatie ICT-projecten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breder bekendheid I-implementator</li> <li>• Kennisdeling instellingen</li> </ul>



Ministerie van OCW  
Beleidsdirectie BVE  
Ter attentie van mevrouw [REDACTED]  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Horaplantsoen 20  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

T (0318) 64 85 65  
I www.mbo15.nl  
E info@mbo15.nl

Datum	27 augustus 2012	Referentie	HvN/970
Onderwerp	Voortgangsrapportage uitvoering Activiteitenplan 2012 van het programma management MBO15	Bijlage(n)	

Geachte mevrouw [REDACTED],

Conform afspraak stuur ik u hierbij bovengenoemde voortgangsrapportage.

#### Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015"

##### *De interviewronde 2011-2012*

De interviewronde 2011-2012 is conform planning uitgevoerd. Met elk van de MBO scholen heeft het interviewteam een diepte interview gehouden op basis van het ingediende startplan (voorbereiding) implementatie van het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015".

##### Resultaten:

- Het interviewteam heeft elk college van bestuur een adviesbrief gestuurd, waarin de bevindingen, sterke en zwakke punten zijn vastgelegd alsmede een puntsgewijs geformuleerd advies.
- Het interviewteam heeft medio maart 2012 zijn startrapportage "de basis op orde de lat omhoog" ten behoeve van de Ministers van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en die van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie opgeleverd.
- De per MBO school verzamelde gegevens zijn opgeslagen in het digitale MBO15 archief. Een dropbox, waartoe uitsluitend door de programma manager geautoriseerde personen toegang hebben.
- De behoefte aan facilitering is in kaart gebracht.
- Het voeren van follow-up gesprekken met een aantal MBO scholen op initiatief van het Interviewteam dan wel op verzoek van de betreffende colleges van bestuur.



## *Aanpak*

Om u inzicht te geven in de aanpak van het programma management vindt u onderstaand een puntsgewijs geformuleerd de werkwijze:

- Brief naar de MBO scholen met richtlijnen wat betreft de productie en oplevering van het startplan. (thema's, spelregels, adviesbrief, follow-up gesprekken etc.).
- Elk van de leden van het interviewteam neemt kennis van de documentatie per school zoals opgeslagen in de dropbox. Dit voor zover aanvullende kennisverwerving noodzakelijk wordt geacht.
- Ontvangst en registratie van de plannen.
- Productie van een zogenaamde leeswijzer, een checklist op basis waarvan de kernpunten van het startplan worden genoteerd. Dit aan de hand van de thema's die ertoe doen.
- De leden van het interviewteam lezen de startplannen.
- De betreffende kritische vriend beoordeelt het plan en legt zijn bevindingen vast in de leeswijzer, die eveneens wordt toegevoegd aan de schooldocumentatie.
- Uitvoering van de gesprekken.
- De betreffende kritische vriend maakt de adviesbrief.
- De overige teamleden leveren commentaar.
- De brief wordt formeel vastgesteld en verzonden.
- Verwerking van eventueel ontvangen commentaar.
- Finale vaststelling.

## *De programma manager als waarnemer project KWS MBO 3.0.*

In november 2011 heeft de Minister besloten de opdracht van de programma manager uit te breiden wat betreft het project KWS MBO 3.0. Deze uitbreiding is te definiëren als een waarnemerschap. In de periode januari 2012 tot het moment van schrijven van deze voortgangsrapportage heeft de programma manager onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het frequent voeren van gesprekken met sleutelfiguren in genoemd project. Voorbeelden: de voorzitter van het bestuur van de SBB, de directeur beleid & projecten van de SBB, enkele directieleden van kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, bureamedewerkers van de MBO Raad, de voorzitter en leden van de taakadviesgroep kwalificeren, voorzitters en leden van colleges van bestuur van MBO scholen, de beleidsdirectie BVE.
- Het aanleveren van:
  - Commentaar op conceptadviezen van de SBB die betrekking hadden op het project;
  - Adviezen, bouwstenen voor OCW brieven, analyses ten behoeve van de beleidsdirectie BVE.
- Het in kaart brengen en houden van de voortgang van het project en het rapporteren daarover aan de beleidsdirectie BVE.
- Het toetsen van de uitwerkingen en oplossingsrichtingen van de SBB op de doelstellingen van het Actieplan MBO i.c. antwoord geven op de vraag of de uitwerkingen respectievelijk oplossingsrichtingen passen binnen de door de MOCW geformuleerde richtlijnen, instructies en eisen. En in lijn daarmee of ze de realisatie van de doelstellingen bevorderen, belemmeren dan wel blokkeren.



# MBO15

Programma  
management  
Kwaliteit

- Het door middel van de pilot kwalificatiedossiers MBO 3.0 door praktijkvoorbeelden zicht krijgen op een adequate uitwerking van de doelstellingen als vastgelegd in het Actieplan MBO. Dit samen met een kenniscentrum en een zestal MBO scholen.

#### *Facilitering MBO scholen*

Zoals eerder aangegeven heeft het programma management de gevraagde facilitering per MBO school in kaart gebracht. Honorering van de vragen vindt plaats op basis van enkele criteria:

- Er is sprake van een directe koppeling met het Actieplan MBO.
- De inzet van het toegewezen budget respectievelijk toegewezen faciliteit levert een aanwijsbare bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van het Actieplan MBO.
- Er vindt een gerichte inzet plaats i.c. product, dienst, persoon, team etc.

De facilitering tenslotte vindt mede plaats op basis van het profiel van de betreffende MBO school, dat MBO15 heeft op basis van de verzamelde schooldocumentatie.

#### *Facilitering MBO sector*

Zoals afgesproken kan in bijzondere situaties facilitering van de MBO sector als collectief plaatsvinden. Gedurende het eerste halfjaar van 2012 is onder autorisatie van de beleidsdirectie BVE een budget toegewezen aan sAMBO/ICT in verband met de noodzakelijke inhuur van expertise op het gebied van systemen. Het budget ad.€ 50.000,= mag uitsluitend worden benut voor de cofinanciering van de inzet van [REDACTED] deskundige op het gebied van ict-systemen. En exclusief voor activiteiten, die voortvloeien uit de aanpassing respectievelijk het herontwerp van systemen noodzakelijk geworden door het in gebruik nemen van de kwalificatiedossiers MBO3.0.

#### *Focusgroepen*

Vanuit de groep testscholen is een focusgroep geformeerd, die bestaat uit de oorspronkelijke groep testscholen aangevuld met drie MBO scholen die zich hebben gemeld. Inmiddels is een tweede groep in voorbereiding.

De formatie van de focusgroepen vindt plaats op basis van de volgende criteria:

- De betreffende MBO school is daadwerkelijk aan de slag met (de voorbereiding van) de implementatie van het Actieplan MBO.
- Is bereid op een actieve wijze te participeren in de bijeenkomsten van de focusgroep.
- Geografische spreiding, zodat in alle openheid kennis, uitwerkingen, ervaringen uitgewisseld kunnen worden.
- Maximale groeps grootte: bij voorkeur acht, maximaal tien MBO scholen.

De facilitering heeft betrekking op:

- De beschikbaarheid van een projectleider.
- De organisatie van bijeenkomsten.
- De cofinanciering van voorbeeld uitwerkingen zoals de entreeopleiding, verkorten, intensiveren, onderwijstijd etc.

De focusgroep zoals die in de afgelopen periode heeft gefunctioneerd heeft ook een inhoudelijke bijdrage geleverd aan het programma van de beide themabijeenkomsten, die MBO15 op verzoek van de beleidsdirectie BVE heeft georganiseerd.

#### *Communicatie en informatie*



**MBO15**

Programma  
management  
Kwaliteit

De activiteiten op rij:

- De inrichting en het onderhoud van de website MBO3.0. , waaronder begrepen de speciale OCW-rubrieken.
- Informatie via de MBO krant. Daartoe zijn voor 2012 en 2013 pagina's ingekocht.
- De organisatie en programmering van landelijke themabijeenkomsten in opdracht van de beleidsdirectie BVE.
- Het verzorgen van thematisch opgezette programma modules tijdens MBO City 2012. Daartoe heeft MBO15 programmatijd in - gekocht.
- Opbouw en onderhoud van een netwerk bestaande uit de contactpersonen van de MBO scholen. Een opdracht die de projectleider Focusgroepen uitvoert.

#### **Uitvoering ondersteuningsteam MBO**

Het ondersteuningsteam heeft conform hetgeen daarover is vastgelegd in het Plan van aanpak ondersteuningsteam MBO in het eerste half jaar bij enkele scholen de opdracht uitgevoerd. Te weten:

- [REDACTED] (afgerond).
- [REDACTED] ("work in progress").
- [REDACTED] ("work in progress").

Conform afspraak met de beleidsdirectie BVE kunnen MBO scholen, die belangstelling hebben zich melden voor een audit, die wordt uitgevoerd conform hetgeen daarover in genoemd plan van aanpak is vastgelegd. Als eerste MBO school heeft [REDACTED] zich gemeld. Naar verwachting zullen meer MBO scholen volgen.

#### **Uitvoering plan van aanpak kwaliteitsmanagement**

MBO15 heeft eerst een inventarisatie laten gemaakt, dat inzicht geeft in hetgeen er al beschikbaar is. Dit wat betreft producten, systemen, projecten en kenniskringen. Daaraan is geen gebrek. Ook duidelijk is, dat het thema kwaliteitszorg of beter geformuleerd kwaliteitsmanagement op de beleid – en werkagenda staat van bestuur en management van de MBO scholen. Zo is ook gebleken uit de gesprekken die het interviewteam heeft gevoerd.

Maar ondanks bovenstaande positieve constatering is ook duidelijk dat de MBO scholen nog fors meters moeten maken om de volgende positie te realiseren: "Kwaliteit leveren en borgen behoort tot de natuurlijke habitus van een ieder die verbonden is aan een MBO school: bestuur, management, onderwijsgevenden, ondersteunende functionarissen". Alle reden dus bij de inzet van interventies zoals bedoeld in het plan van aanpak selectief te werk te gaan i.c. de uit te voeren activiteiten respectievelijk in te zetten producten, systemen en diensten dienen een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de realisatie van bovengenoemde positie.

#### **Proefaudits**

Het feit, dat de borging van de kwaliteitssystemen/het kwaliteitsmanagement deel uitmaakt van het Toezichtkader van de inspectie lijkt daarvoor een adequaat aangrijpingspunt te zijn. Dit in de vorm van proefaudits. Zoals afgesproken met de beleidsdirectie BVE werkt het programma management deze optie uit en biedt de proefaudit aan.



# MBO15

Programma  
management  
Kwaliteit

In stappen:

- Uitwerking aanpak proefaudit.
- Overleg met inspectie en beleidsdirectie BVE.
- Aanbod aan de individuele MBO scholen.
- Uitvoering.
- Evaluatie

### *Netwerk MBO scholen*

Zoals bekend is een netwerk van MBO scholen actief op het gebied van kwaliteitsmanagement, het zogenaamde "Nijmegen-project". MBO 2010 heeft in de afgelopen jaren enkele keren een aanjaagbudget in het kader van cofinanciering beschikbaar gesteld. Als afronding van de facilitering treedt MBO15 op als voorfinancier van deze een werkconferentie, georganiseerd door MBO diensten, die in oktober wordt gehouden. Tijdens deze conferentie worden onder meer de resultaten van het project gepresenteerd. Indien alles volgens plan verloopt vindt ook overdracht van het project aan MBO Diensten plaats. Deze organisatie draagt vervolgens zorg voor het secretariaat van het netwerk en de organisatie van onderlinge audits.

### *Game kwaliteitsmanagement*

Koning Willem 1 heeft een game kwaliteitsmanagement laten ontwikkelen, die zich nu in de fase van proto-typing bevindt. Het college van bestuur is nu aan de slag om een (tijdelijk) consortium van MBO scholen te formeren, dat deze game wil financieren en inzetten. Afhankelijk van het resultaat i.c. de daadwerkelijke realisatie van het plan van het Koning Willem 1 College treedt MBO15 ook op als voorfinancier i.c. indien voldoende MBO scholen bereid zijn een budget ter beschikking te stellen.

### *Kwaliteitsspiegel Sint Lucas*

Sint Lucas telkens figurerend in de top drie als het gaat om de beste MBO scholen van Nederland heeft in coproductie met het CINOP een Kwaliteitsspiegel ontwikkeld. Een product dat geschikt is voor MBO scholen die zich in de voorhoede bevinden. Gelet op het kwaliteitskenmerk van Sint Lucas heeft MBO15 besloten op te treden als voorfinancier. Zoals gebruikelijk bij deze vorm van facilitering van de zijde van MBO15 dienen de resultaten toegankelijk te zijn voor de andere MBO scholen.

### **Uitvoering Project professionalisering management en docenten.**

In opdracht van de beleidsdirectie BVE en de directie Leraren heeft MBO15 de beoordeling van de startplannen van de MBO scholen beoordeeld. De uitgevoerde acties op rij:

- Informatiebrief aan de MBO scholen.
- Productie van een checklist ten behoeve van de beoordeling.
- Registratie van de ingediende plannen (dropbox).
- Beoordeling van de plannen in twee ronden. Dit onafhankelijk van elkaar:
  - Beoordeling door een gecontracteerde externe ter zake deskundige. (tevens de projectleider).
  - Beoordeling door een van de kritische vrienden.
- "Rapportvergaderingen": tijdens deze zogenoemde vergaderingen heeft de programma manager samen met de projectleider, de projectsecretaris en de beide kritische vrienden alle plannen en beoordelingen besproken. Dit op basis van de ingevulde checklist.



**MBO15**

Programma  
management  
Kwaliteit

Op basis daarvan:

- De voorlopige beoordeling vastgesteld op basis van een vijfpunt- schaal.
  - Bepaald welke aanvullende informatie nodig was.
  - Bouwstenen voor de adviesbrief geformuleerd.
  - Bepaald met welke MBO scholen een gesprek wordt gevoerd in verband met matige kwaliteit opgeleverd startplan.
- Afronding van de beoordeling:
    - Op basis van de aanvullende gegevens de definitieve beoordeling vastgesteld en daar waar aan de orde op basis van gevoerd gesprek.
    - Adviesbrief per school opgesteld.
  - De adviesbrief verstuurd.

De adviesbrief bevat de volgende informatie:

- De bevindingen van het beoordelingsteam.
- De sterke punten.
- De zwakke punten.
- De adviespunten.

En tenslotte de mededeling, dat tijdens de interviewronde 2012/2013 de voortgang van de uitvoering wordt besproken in een separaat gesprek. Kortheidshalve wordt op dit punt verwezen naar de brief van de MOCW aan de MBO scholen van 4 juli 2012.

*De rapportages*

- Op donderdag 12 juli heeft MBO15 op basis van een memo een mondelinge tussenrapportage gegeven aan de beide directies.
- Uiterlijk 15 september levert MBO15 de eindrapportage op. Naast de generieke rapportage ontvangen de directies een beoordeling per MBO school. Dit in de vorm van een gegeven cijfer per rubriek en een eindcijfer.

*Financiering*

Zoals de beide directies besloten hebben financiert MBO15 de uitgaven uit de lopende begroting. Wel dient MBO15 een factuur in bij MBO Diensten, die immers een budget heeft voor de uitvoering van een nulmeting en aanvullende metingen. Het moge duidelijk zijn, dat het materiaal dat MBO15 aanlevert zeer bruikbaar is voor de oplevering van bedoelde nulmeting.

**Doelmatigheid**

In haar brief van 2 april aan de Tweede Kamer der Staten Generaal heeft de MOCW aangegeven, dat MBO15 Kwaliteit ook de programmalijn (macro) doelmatigheid voor zijn rekening neemt. De activiteiten in het eerste halfjaar:

- Tot het moment van bovenbedoelde besluitvorming door de MOCW heeft het programma management MBO15 Kwaliteit een forse tijdinzet gepleegd op het thema (macro) doelmatigheid. Dit op verzoek van het collega-programma management.





**MBO15**

Programma  
management  
Kwaliteit

De activiteiten bestonden uit het formuleren van adviezen, bijwonen van brainstorm sessies, het leggen van contacten met MBO scholen (beter gezegd: sleutelfiguren), het leveren van commentaar op concepten ten behoeve van de eindrapportage.

- Formuleren van de taakstelling van MBO15 (zie in dit verband de brief van de MOCW van 4 juli aan de MBO scholen).
- Het vorm en inhoud geven aan de ondersteuning van de MBO scholen. Dit na overleg en met autorisatie van de beleidsdirectie BVE.

MBO15 financiert zoals afgesproken met de beleidsdirectie BVE de ondersteuning van de MBO scholen in 2012 vanuit de lopende begroting.

#### **Afronding laatste fase van overdracht aan MBO Diensten**

De overdracht van uitvoeringsactiviteiten van MBO2010 naar MBO Diensten is volgens afspraak in drie fasen verlopen. Samengevat:

- Zomer 2011: onderwijs, informatie & communicatie (websites, MBO krant, Competent City).
- Eind 2011: professionalisering.
- Zomer 2012: bedrijfsvoering.

Per 1 september 2012 draagt MBO15 alle producten, diensten en licenties wat betreft het thema bedrijfsvoering over aan MBO Diensten. Dit in combinatie met een transitiebudget. Tot de voorwaarden behoren in ieder geval dat:

- MBO15 om niet van bedoelde producten en diensten gebruik kan maken.
- MBO Diensten tot en met 2015 verplicht is deze producten en diensten adequaat te onderhouden, aan te bieden en in de MBO markt te zetten.

#### **Het programma management, activiteitenpalet**

Naast bovenstaande taken heeft het programma management in de periode januari tot eind juli een waar palet aan (aanvullende) activiteiten uitgevoerd. Ter illustratie een niet limitatieve opsomming: overleg (intensief) met de beleidsdirectie BVE, de directie Leraren en de directie Communicatie. Gesprekken met leden van de Tweede Kamer. Organisatie en uitvoering van werkbezoeken, verzorgen van briefings en inleidingen over het Actieplan MBO ten behoeve van personen en organisaties die actief zijn in de MBO sector, regelmatig overleg met het eigen MBO15-team. Frequent overleg met de directie van MBO Diensten in verband met de uitvoering van "MBO15-relevante" activiteiten en met de voorzitter en het management van de MBO Raad. Voorbereiding en uitvoering van de vergaderingen van het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs.

#### **Vooruitblik**

In acties:

- Brief naar de MBO scholen in verband met oplevering eerste voortgangsrapportage Actieplan MBO.
- Afronding beoordeling plannen professionalisering docenten, management en HRM beleid.
- Uitbouw focusgroepen.



**MBO15**

Programma  
management  
Kwaliteit

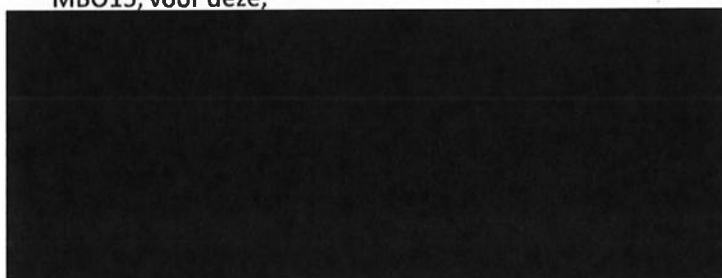
- Brief facilitering MBO scholen wat betreft doelmatigheid.
- Berichtgeving aan de MBO scholen in verband met het project kwaliteitsmanagement.
- Voorbereiding en start interviewronde 2012-2013.
- Continuering facilitering individuele MBO scholen.

#### **Tenslotte**

Een "zwaluw in de lucht maakt nog een zomer". Zoveel is duidelijk. De wijze en intensiteit, waarmee de MBO scholen aan de slag zijn gegaan met de voorbereiding van de implementatie van het Actieplan geeft vertrouwen in het welslagen van de operatie. Het is goed vast te stellen dat het overgrote deel van de MBO scholen de doelstellingen van het Actieplan MBO onderschrijft. Blijkbaar beseffen de besturen dat versterking van de vitaliteit, herkenbaarheid, kwaliteit en marktpositie van het MBO noodzakelijk is. Dit in combinatie met de reductie van de bestuurlijke complexiteit.

Met hartelijke groet,

MBO15, voor deze,



Programma manager

C.c.: [redacted] (beleidsdirectie BVE), [redacted], [redacted], [redacted] (MBO15)

Aan het Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap  
T.a.v. de heer [REDACTED]  
Directie Leraren  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Datum 18 september 2012 Contactpersoon [REDACTED]  
Onze referentie MBO15/2012/7923 Doorkiesnummer (0318) [REDACTED]  
Onderwerp Generieke eindrapportage beoordeling plannen professionalisering docenten, management en HRM in verband met bestuursakkoord OCW/MBO Raad.  
Overzicht beoordelingen MBO scholen alsmede sterke punten in trefwoorden.

Geachte heer [REDACTED] beste [REDACTED]

Hierbij stuurt programmamanagement MBO15 u bovengenoemde rapportage en het daarbij behorende overzicht toe. Het programmamanagement hoopt u met deze documentatie van adequate informatie te hebben voorzien, op basis waarvan u het professionaliseringbeleid verder vorm en inhoud kunt geven.

Zoals afgesproken heeft MBO15 de bovenstaande gegevens vandaag ook toegestuurd naar de voorzitter en de directeur van de MBO Raad en naar de manager WBB van genoemde Raad.

Met vriendelijke groet

[REDACTED]  
Programmamanager

cc : mevrouw [REDACTED] (directie Leraren)  
mevrouw [REDACTED] (beleidsdirectie BVE)  
de heer [REDACTED] (beleidsdirectie BVE )

Bijlagen : Eindrapportage "HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog" incl. bijlage.



**BIJLAGE**

**Rapportage MBO15**

**HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog**

September 2012

Versie 1.0

**Overzicht scores per MBO school**

ROC's	Score Professionalisering onderwijspersoneel	Score Bekwaamheid management	Score Kwaliteitsverbetering HRM-beleid	Totaalscore
	3	3	3	3
	2	2	2	2
	3	3,5	3	3
	4	4	4	4
	2,5	3	2	2,5
	2,5	2,5	2,5	2,5
	2	2	2	2
	3	4,5	4	4
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	3,5	3,5	3	3,5
	3	3	3	3
	3,5	3,5	3	3,5
	2,5	3	2	2,5
	3,5	3,5	3	3,5
	3,5	3,5	3	3,5
	4	5	4	4
	3	3	3	3
	2,5	2,5	2,5	2,5
	3,5	3	2	3
	4	3,5	4,5	4
	2,5	2	3	2,5
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3,5	3,5	3	3,5
	2	2,5	2	2
	4	4	4	4
	3	3	3	3
	2,5	3	3	3
	3	3,5	3	3
	4	4	4	4
	3,5	3,5	2	3
	4,5	4	4	4
	3	3,5	3	3

ROC's (vervolg)	Score Professionalisering onderwijspersoneel	Score Bekwaamheid management	Score Kwaliteitsverbetering HRM-beleid	Totaalscore
	2	3	2	2,5
	4	4	4	4
	2,5	2,5	2,5	2,5
	4	4	4	4
	1,5	2	2	2

\* ROC West Brabant heeft een voorlopige beoordeling ontvangen op basis van een conceptplan, welke nog ter goedkeuring ligt bij de OR.

- Landstede en ROC Ter AA hebben (nog) geen plan ingediend met vermelding van reden.

AOC's en vakscholen	Score Professionalisering onderwijspersoneel	Score Bekwaamheid management	Score Kwaliteitsverbetering HRM-beleid	Totaalscore
	2,5	2,5	2	2,5
	2,5	3	3	3
	2	2	2	2
	4	4	4	4
	3	3	3	3
	2,5	2,5	2	2,5
	2,5	2,5	2,5	2,5
	3	3	2	3
	2	2	2	2
	2	2	1,5	2
	3	3	3	3
	3	2,5	2	2,5
	2,5	2,5	2	2,5
	3,5	3,5	3	3,5
	3	3	3	3
	3,5	4	4	4
	3	3	3	3
	2,5	3,5	2,5	3
	1,5	2	2	2
	2	2	2	2
	2	2	2	2

- De ingediende plannen van Berechja en LIS vragen om een nadere invulling en toelichting, dit komt aan de orde in het gesprek tijdens de interviewronde van 2012

*De betekenis van de beoordeling (1-5) op een thema is de volgende:*

**1**

Er is niets of weinig gezegd over (expliciete) onderwerpen van het thema. De ontwerpen zijn niet of heel summier vermeld in algemene bewoordingen, weinig betrekking hebbend op de eigen organisatie.

**2**

De onderwerpen (of doelstellingen) van het thema worden wel in meer of mindere mate genoemd maar er worden geen of nauwelijks (meetbare) activiteiten uitgevoerd, vermeld en/of voorgenomen.

**3**

De onderwerpen worden voldoende aangeraakt. Er zijn doelstellingen en activiteiten vermeld op de onderwerpen die expliciet in het bestuursakkoord aan de orde komen. Tevens zijn er activiteiten en doelstellingen opgenomen die bijdragen aan het thema.

**4**

Alle expliciete onderwerpen uit het bestuursakkoord zijn opgenomen in het plan, aangevuld met andere onderwerpen die bijdragen aan het thema. Over deze onderwerpen is aangegeven wat de huidige situatie is, de doelstellingen voor 2012-2015 en de activiteiten die ondernomen worden om de doelstellingen te bereiken. Er wordt tevens in meer of mindere mate ingegaan op het tijdsplan, en/of de tussenresultaten, en/of de wijze waarop de voortgang gemeten wordt.

**5**

Zoals beschreven onder 4, waarbij zowel het tijdsplan als de tussenresultaten en de monitoring helder en duidelijk beschreven is.

*De kern van de boodschap van de totaalbeoordeling in de adviesbrief kunnen we als volgt samenvatten:*

**2**

Een plan met een beoordeling 2 is een (zeer) matig plan. Er ontbreken veel elementen, zowel inhoudelijk als plantechnisch. Zo kunnen er meerdere inhoudelijke onderwerpen uit het bestuursakkoord ontbreken met daarbij een minimale vertaling naar concrete activiteiten en doelstellingen. Vaak is het ook in combinatie met het ontbreken van focus en prioriteitstelling, laat staan monitoring. Met andere woorden: geen sturing en opvolging mogelijk.

**2,5**

Een plan met een beoordeling 2,5 zit tegen de voldoende aan, ofwel een magere voldoende. Dit wil zeggen dat de onderwerpen uit het bestuursakkoord nog onvoldoende worden benoemd en vertaald naar acties in de tijd met daarbij behorende doelen, activiteiten, meetbare criteria, wijze van organisatie en monitoring.

**3**

Een plan met een beoordeling 3 is (zeker) voldoende. De onderwerpen uit het bestuursakkoord zijn allen benoemd en voorzien van (concrete) activiteiten en doelstellingen. In een aantal gevallen ook voorzien van meetbare doelstellingen. Er kunnen zeker nog kanttekeningen geplaatst worden op onderwerpen als monitoring, prioriteitstelling, uitwerking, concretisering. Een goede basis lijkt er te zijn, waarbij de lat (inhoudelijk en projecttechnisch) nog hoger kan.

**3,5**

Een plan met een beoordeling 3,5 gaat richting goed en krijgt de omschrijving (ruim) voldoende tot goed. We zien hier een sterkere projectmatige insteek waarin onder andere monitoring en concrete meetbare (tussen) doelstellingen en mijlpalen een duidelijkere rol krijgen waardoor de volgbaarheid toeneemt. Toch kan de lat hoger qua (inhoudelijke) ambitie en/of projectsturing.

**4**

Een plan met een beoordeling 4 kan (zeer) goed genoemd worden. Hier is sprake van een duidelijke omschrijving van de uitgangssituatie op alle thema's en zijn er tevens ambitieuze aanvullende onderwerpen opgenomen. Concrete doelen en activiteiten zijn benoemd met inbegrip van mijlpalen, meetinstrumenten en wijze van monitoring van de voortgang.

Er zijn geen plannen die een beoordeling 1 of een beoordeling 5 hebben ontvangen.

**Overzicht scores Professionalisering 2012**

Score	Aantal ROC's	Aantal AOC's	Aantal vakscholen	Totaal	Percentage van totaal
2	5	3	3	11	16,92%
2,5	7	4	2	13	20,00%
3	13	3	3	19	29,23%
3,5	5	0	1	6	9,23%
4	10	1	1	12	18,46%
niet ingeleverd/ gewaardeerd	2	0	2	4	6,15%
	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>



## Considerans

In onderstaande tabel worden per instelling enige sterke punten genoemd. Vooraf zijn hierbij de volgende opmerkingen te maken:

- De beoordeling is gedaan op basis van de schriftelijk ingediende plannen van aanpak. Het team heeft zich hier ook strak aan gehouden.
- Per instelling is in steekwoorden een korte schets gegeven van de sterke punten. Het is dus een "houtschoolschets".
- Daarbij is ook de indeling naar de drie invalshoeken (docenten, management en HRM beleid) gehanteerd.
- Sterke punten zijn daarbij die onderwerpen, die in het plan van aanpak van de instelling nadrukkelijk aandacht krijgen dan wel speerpunt zijn.
- Als basis hiervoor zijn de – vertrouwelijke – adviesbrieven aan de instellingen gebruikt.
- Deze koppeling is aangebracht om ervoor te zorgen dat de instelling over dezelfde informatie beschikt als OCW en het bestuur van de MBO Raad.
- De verspreiding van deze gegevens is beperkt en is alleen bedoeld voor de direct betrokkenen.

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel	Bekwaamheid management	Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
					Sterk beleid op resultaat en ontwikkelingsgesprekken. Samenwerkingsverband Gelderse ROC's op professionalisering. Integratie FOV en professionalisering. <b>3 nvt</b>
	<b>3 nvt</b>	<b>3 nvt</b>	<b>3 nvt</b>		Veel aandacht voor "huis op orde". Voorstellen om eigen visie op professionaliseren te ontwikkelen. Functioneren van teams staat centraal. <b>2 nvt</b>
	<b>2 nvt</b>	<b>2 nvt</b>	<b>2 nvt</b>		Sterk gericht op de ontwikkeling van het individu. Opleiden als belangrijk professionaliseringsinstrument staat centraal. Duidelijk ambitie de lat omhoog te brengen. <b>3 nvt</b>
	<b>3 nvt</b>	Sterk MD programma en aanscherping selectiecriteria <b>3,5 nvt</b>	<b>3 nvt</b>		Zeer volledig en sterk plan. Gebaseerd op eigen visie op professionalisering. Duidelijke ambitie om de lat omhoog te brengen. Zowel aandacht voor het individu als voor het team. Sterke focus op de vier P's: presteren, profileren, positionering en professionalisering. <b>4 nvt</b>
	<b>4 nvt</b>	<b>4 nvt</b>	<b>4 nvt</b>		<b>2,5</b> Gericht op basis op orde.
	<b>2,5 nvt</b>	<b>3 nvt</b>	<b>2 nvt</b>		Uitvoering Team, Resultaten en Activiteiten Plannen (TRAP) <b>2,5 nvt</b>
	<b>2,5 nvt</b>	<b>2,5 nvt</b>	<b>2,5 nvt</b>		<b>3 nvt</b>
	<b>3 nvt</b>	<b>3 nvt</b>	<b>3 nvt</b>		

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel	Bekwaamheid management	Kwaliteitsverbetering HRM-beleid	Totaal
	<p>Naaast individuele ontwikkeling accent op teamontwikkeling (teamontwikkelingsfase, teamonderhoudsbeurt, teamcoaching). Positionering interne academie (Connessione) bij professionalisering onderwijspersoneel en ontwikkeling HRM beleid.</p> <p>4</p>	<p>4 nvt</p>	<p>Digitale ondersteuning professionalisering middels (informatie) systemen, ondersteuning HRM bij registreren, opvolgen, evalueren.</p> <p>4</p>	<p>Professionalisering als speerpunt van HRM beleid en integrerende factor bij de ontwikkeling van individu, team, domein en organisatie.</p> <p>4</p>
	<p>Deltion Academie en geavanceerde en complete aanbod aan opleiding en training tbv professionalisering.</p> <p>3,5</p>	<p>Opzet en inhoud Management Developement programma.</p> <p>3,5</p>	<p>professionaliseringsscanner onder alle medewerkers als basis voor professionalisering op individueel/team en</p> <p>3</p>	<p>Strategische inbedding van Professionalisering in instellingsbeleid. Compleetheid van projectplan inclusief doorvertaling naar budgetaire consequenties.</p> <p>3,5</p>
	<p>3 nvt</p>	<p>3 nvt</p>	<p>3 nvt</p>	<p>Nadruk op opleiden van docenten. Ambitie gericht op huis op orde</p> <p>3</p>
	<p>3,5 Nadruk op teams</p>	<p>3,5 nvt</p>	<p>3 nvt</p>	<p>Sterk gericht op het ontwikkelen van een op professionalisering gerichte cultuur. Forse investeringen. Meetbare doelstellingen. Sterke ambitie de lat omhoog te brengen.</p> <p>3,5</p>

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel	Bekwaamheid management	Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
	2,5 nvt	Hoge inzet op verhogen bekwaamheden en vaardigheden middenmanagement (MD, gesprekstechnieken, lesbezoeken, assessments).	2 nvt	2,5	Introdutiescan tbv teamontwikkeling en houden teamaudits.
	3,5 nvt		3 nvt	3,5	Sterk ontwikkelde visie op hoe docenten leren: praktijkgestuurd leren. Evenwicht tussen activiteiten op individueel team en organisatieniveau. Duidelijk ambitie de lat omhoog te brengen. Duidelijk "maatwerk" per team en niet zomaar trainingen verzorgen.
	3,5 nvt		3 nvt	3,5	Samenvoeging Focus op Vakmanschap, Leraar 2020, Bestuursakkoord, eigen strategie. Project en implementatieorganisatie met regie/coördinatie, monitoring, informatie en communicatie, beoordeling, verantwoording en dialoog. Koppeling met P&C cyclus. NB Vooral de basis op orde (realistisch)
	4 nvt		4 nvt	4	Zeer krachtig professionaliseringsbeleid gekoppeld aan eigen strategie. Duidelijk eigen visie gebaseerd op "de lerende organisatie". Sterke ambitie om de lat omhoog te brengen.
	3 nvt		3 nvt	3	Krachtig plan vanuit eigen levensvisie.

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel		Bekwaamheid management		Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
	2,5 nvt		2,5 nvt		2,5 nvt		2,5 nvt
	Human Resources Development model en uitwerking in professionaliserings programma's voor docenten, teams en management.						
	3,5		Zie Prof. 3		2 nvt		Bedrijfsmatige (niet vrijblijvende) aanpak professionalisering op alle niveaus, ingebed in P&C cyclus. 3
	4 nvt		Duidelijke visie op de rol van het management en de ontwikkeling daarvan: dienstbaarheid aan het onderwijs.		4,5 nvt		Volledig gericht op de lat verder omhoog te brengen. Krachtige combinatie van "zachte" en "harde" aspecten van professionalisering. 4
	2,5 nvt		2 nvt		3 nvt		2,5 Gericht op basis op orde.
	3	Accenten op selectie, introductie nieuwe medewerkers en scholing.	3 nvt		3 nvt		Gericht op ontwikkeling professionele cultuur. 3

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel	Bekwaamheid management	Kwaliteitsverbetering HRM-beleid	Totaal
	Gehanteerde visie op leren van docenten in het beroeps onderwijs gecombineerd met afgenomen professionalisering selfassessmentscan als basis. <b>3</b> nvt	<b>3</b> nvt	<b>3</b> nvt	<b>3</b> Sterke inbedding/verbinding Focus op Vakmanschap, Bestuursakkoord en Professionalisering in turbulente fase van de organisatie met de nieuwe strategie van de instelling met een nieuwe bestuursfilosofie, implementatie van nieuwe organisatiestructuur, verandering van cultuur en gedrag. NB Nog erg veel werk basis op orde te krijgen.
	Inzet professionaliseringscan bij herijking individuele opleidingsplannen <b>3,5</b> nvt	Leiderschapsonwikkelingsstraject voor het gehele middenmanagement. <b>3,5</b> nvt	<b>3</b> nvt	<b>3,5</b> Strategische personeelsonwikkeling. Ontwikkelde visie op leren: Practice what you preach. Rol en positie en aanbod De Leij Academie. Doorvoeren van organisatieontwikkeling om leergemeenschap te creëren die professionalisering ondersteunt en versterkt (verbinden teams, leer- en intervisiegroepen, peercoaching, collegiale consultatie, lesbezoeken).
	<b>2</b> nvt	<b>2,5</b> nvt	<b>2</b> nvt	<b>2</b> Gericht op basis op orde.
	<b>4</b> nvt	<b>4</b> nvt	<b>4</b> nvt	<b>4</b> Sterke eigen visie op professionaliseren. Focus op houding en gedrag medewerkers. Duidelijk uitgewerkte rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken functies. Professionalisering staat duidelijk in het teken van beter onderwijs en een effectievere organisatie.

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel		Bekwaamheid management		Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
	3 nvt		3 nvt		3 nvt		Professionalisering wordt duidelijk gekoppeld aan kwaliteitsverbetering en het bereiken van betere resultaten. Focus op huis op orde alvorens de lat verder omhoog te brengen.
	2,5	Samenwerking Gelderse ROC's en HAN bij professionalisering, waaronder professionaliseringsscan als basis voor vormgeving werk-en kennissatellers in de Leerplaza. Stevige basis voor aanbod professionaliserings-trajecten.	3	Opzet en inhoud management development programma tbv verbetering management, organisatiecultuurverandering, functioneren teams. (kapstok PDCA cyclus)	3		3 nvt
	3		3,5	Sterk MD programma.	3		Gericht op huis op orde. Focus op docent en het team.
	4	Sterk aanbod aan opleidingen en cursussen via Nova academie.	4	Managementtraining en verbetering functioneren teams, gesprekscyclus.	4	Inbedding moderne technologie; profielscan, dashboard, Personeels info systemen in hrd en hrm development.	Integratie met strategisch beleidsplan. NOVA Academie. Bedrijfsmatige oriëntatie professionalisering. Resultaatgericht
	3,5	Toepassing moderne/digitale hulpmiddelen (electronische leeromgeving) bij professionalisering docenten.	3,5		2		1. Bedrijfsmatige, zakelijke en doelgerichte aanpak professionalisering; doorvertaling concrete activiteiten naar structurele en incidentele middelen ter financiering programma. 2. Integratie Focus op Vakmanschap, eigen strategie en PVA Professionalisering.

ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel	Bekwaamheid management	Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
	4,5 nvt	4 nvt	4 nvt		Sterk gericht op huis op orde. Grote ambitie om via professionalisering de organisatie en het onderwijs te verbeteren. 4
	3 nvt	3,5 nvt	3 nvt		3 Sterk gericht op huis op orde.
	2 nvt	3 nvt	2 nvt		Ambitie sterk gericht op opleiden en zo de lat verder omhoog brengen. 2,5
	4 nvt	Focus op Education Permanente van de lijn (MD) en 4 teamontwikkeling.	4 nvt		Sterk opgestelde en uitgewerkte projectorganisatie, integratie met voortgangsrapportages en planning & control cyclus; hoog, gekwantificeerd ambitieniveau op thema's. 4
	2,5 nvt	2,5 nvt	2,5 nvt		2,5 Gericht op basis op orde.
	2 nvt	2 nvt	2 nvt		2 Gericht op basis op orde.
	4 nvt	Focus op ontwikkeling management	4 nvt	Professionalisering van teams, uitwisseling tussen teams (intern en extern); peer review en kennismanagement.	4 nvt



ROC's	Professionalisering onderwijspersoneel		Bekwaamheid management		Kwaliteitsverbetering HRM-beleid		Totaal
	3	nvt	4,5	Belang ontwikkeling management in relatie tot functioneren teams	4	Belang ontwikkeling teams	Sterke projectstructuur met 0-situatie, gekwantificeerde doelstellingen, project organisatie, rapportage/voortgangscontrole, budget, meet/volginstrumentarium. 4
	1,5		2		2		2
							2

\*Niet ingeleverd: [redacted] en [redacted] betreft een conceptplan, wat nog ter goedkeuring ligt bij de OR

AOC's en Vakscholen	Professionalisering	Bekwaamheid	Kwaliteitsverbetering	Totaal
	Bundeling van individuele scholingsplannen in team/locatiebrede professionaliseringsontwikkelingsplannen, met onderliggend instrumentarium (360 feedback, lesobservaties etc) en monitoring meet instrumentarium.	Resultaatverantwoordelijke teams en aanpalend Management Development programma.	2 -	2,5 -
	2 -	2 -	2 -	2
	4 -	4 -	Krachtig HRM beleid en instrumentarium.	4
	3 -	3 -	3 -	Mix van huis op orde en lat omhoog. Sterk gericht op en individu, en team en organisatie.
	2,5 -	Sterk oog voor opleiden docenten.	2 -	2,5
	Afname professionaliseringsplan als basis voor ontwikkeling en scholing op individueel, team en locatieniveau	Uitwisseling ervaringen middenmanagement in FOGT verband.	3 (hoe).	3
	2,5	3	Herijking, vernieuwing gesprekscyclus met aandacht voor resultaten (wat) en vaardigheden, houding en gedrag	3
			Inbedding voortgang professionalisering in management rapportage cyclus.	

AOC's en Vakscholen	Professionalisering	Bekwaamheid	Kwaliteitsverbetering	Totaal
	Inzet MediaCollege bij kennis transfer in en buiten de organisatie. Opname functie/taak Education Leader (met uitgebreid scholingsbudget) als speerpunt in kennisontwikkeling en transfer aan en tussen			
2,5	onderwijsgeveden.	2,5	2,5	2,5
3		Focus op de ontwikkeling van de docent. Extra aandacht voor de beginnende docent.	2	Duidelijke koppeling aan eigen strategie.
2		Sterke focus op het verder ontwikkelen van vakmanschap van docenten	2	Samenwerking in FOGT verband. Directe verbinding met het verbeteren van het onderwijs.
3	Aanbod/programma opleidingen samen met andere AOC's en via Helicon Academy en het aanbod van een revitaliseringsprogramma ervaren docenten (langer dan 10 jaar in het vak)	Aanbod programma voor (aankomend) management: Unpack your Backpack (aankomende managers); Interne management opleiding; Inrichting managementpool	2	Koppeling Strategische Koers (Koersplan) 2010-2015 aan traject waardering als basis voor ontwikkeling gerichte opleidings- en bijscholingstrajecten. Professionaliseren van Docenten en Management afgenomen.

AOC's en Vakscholen	Professionalisering	Bekwaamheid	Kwaliteitsverbetering	Totaal
	2 -	Sterke focus op de combinatie vakontwikkeling en pedagogisch-didactisch vermogen.	1,5 Focus op huis op orde	2 Focus op huis op orde.
	3	Strategisch aanbod scholing docenten, gecombineerd met professionaliseringseisen uit Focus op Vakmanschap (kwalificatiedossiers, examinering, assessmentvaardigheden, beroepshouding, netwerkvaardigheden). Naast kwalitatieve doelstellingen in POP ook kwantitatieve incl. afleggen verantwoording. Directe relatie POP en T(eam)OP, ingebed in P&C cyclus.	3 -	3 Scholingsaanbod via Lentiz Academy en realisatie professionele open leercultuur. Visie op professionalisering
	2,5 -		2 -	2,5 Sterk gericht op de ontwikkeling van de docent.

AOC's en Vakscholen	Professionalisering	Bekwaamheid	Kwaliteitsverbetering	Totaal
	3,5 -	3,5 -	3 -	3,5
	3 -	3 -	3 -	3
	Cultuurkaart per team als basis voor meerjarige ontwikkeling/scholing plannen per individu, team en locatie. Professionaliseringsscan voor herijking scholingsplannen	Uitgevoerde managementscan als basis voor individuele management scholingsplannen. Gezamenlijke management development programma's	Verduurzaamd HR beleid.	Professionalisering als bepalende factor voor realisatie ambitieuze doelstelling. Geïnternaliseerd.ontwikkeling/sc holingsplannen per individu, team en locatie. Professionaliseringsplan voor herijking scholingsplannen.
	3 -	3 -	3 -	3
		Aanpak gesprekscyclus en ondersteuning via moderne hulpmiddelen. Management development, ondersteuning nteamleiders en scholingsaanbod docenten en management.	Inzet externe bronnen bij voortgangsbewaking professionalisering en personeelsbeleid.	Sterke verbinding Betuursakkoord/Professionalisering met strategische koers instelling.
	2,5 -	3,5 -	2,5 -	3
	1,5 -	2 -	2 -	2

AOC's en Vakscholen	Professionalisering	Bekwaamheid	Kwaliteitsverbetering	Totaal
		Sterke focus op het scholen van medewerkers. Aanzienlijk aanbod.		
	2 -	2 -	2	2
	2 -	2 -	Focus op ontwikkeling HRM-beleid. 2	Duidelijke koppeling met eigen strategie. Ambitie vooral gericht op huis op orde brengen. 2

en de hebben geen beoordeling ontvangen, tijdens het gesprek in de komende interviewronde zal er dieper op het plan worden in gegaan.



**Rapportage MBO15**

**HRM OP ORDE EN DE**

**PROFESSIONALISERINGSLAT OMHOOG**

September 2012

Versie 1.0

## 1. Algemene Bevindingen

### 1.1 De stand van zaken

	Aantal instellingen	Aantal plannen ontvangen	Aantal voorlopig beoordeeld	Aantal definitief beoordeeld	Aantal adviesbrieven verstuurd	Aantal niet beoordeeld / ontvangen
ROC's	42	40*	1	39	39	2
AOC's	11	11	0	11	11	0
Vakscholen	12	12	0	12	12	0

\* waarvan 1 als concept is aangeboden.

### De werkwijze

Hierbij in punten de aanpak:

1. Brief SOCW naar de MBO scholen.
2. Brief MBO15 naar de MBO scholen.
3. Registratie startplannen.
4. Productie en vaststelling van een beoordelingsformulier.
5. Uitvoering beoordeling:
  - Eerste beoordelaar: [REDACTED] (onafhankelijk extern gecontracteerde projectleider).
  - Tweede beoordelaar: [REDACTED] dan wel [REDACTED]. Beiden zijn kritische vriend en derhalve lid van het interviewteam van MBO15. De kritische vriend beoordeelt de plannen van de MBO scholen die hij tijdens de interviewronden in portefeuille heeft.
6. Bespreking bevindingen in eerste ronde.  
Tijdens deze eerste bijeenkomst bespreekt het beoordelingsteam onder leiding van de programmamanager MBO15 de individuele plannen van de MBO scholen op basis van de beoordelingen.

#### Opbrengst:

- Voorlopige beoordeling wordt vastgesteld. Dit op basis van een vijf-puntsschaal.
- Aanvullende informatie nodig? Ja dan wel nee.



7. Bespreking bevindingen in tweede ronde.  
Tijdens deze tweede (eind) bespreking wordt:
  - vastgesteld of de aanvullende informatie is ontvangen.
  - de definitieve beoordeling vastgesteld.
8. Adviesbrief  
Na afronding van bovenstaande procedure schrijft de betreffende kritische vriend een adviesbrief. Daarin legt hij vast: bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten, adviezen.
9. Toetsing adviesbrieven.  
De concept adviesbrieven worden in het beoordelingsteam gelezen en waar nodig aangevuld.
10. De brieven worden naar de MBO scholen verzonden met de mededeling dat de betreffende kritische vriend desgewenst beschikbaar is voor een toelichting.
11. Nadat alle brieven finaal zijn vastgesteld vindt de eindrapportage aan de opdrachtgever plaats.

## **1.2 Algemene impressie**

Vooreerst: mooie plannen geven geen enkele garantie op mooie resultaten. Zoveel is duidelijk. Met inachtneming van het voorafgaande heeft het beoordelingsteam vastgesteld dat het grootste deel van de plannen goed is. Sterker nog: de kwaliteit overtrof de verwachtingen. Kwetsbaar bij scholen i.c. het onderwijs is de kwantificering. In alle gevallen heeft het beoordelingsteam aanvullende gegevens opgevraagd en dat waren dus kwantitatieve gegevens. Van belang is nog te melden, dat het beoordelingsteam besloten heeft de kwantitatieve indicaties zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord verder te preciseren. Dus om te zetten in meetbare resultaten, cijfers dus.

Kritisch is het beoordelingsteam over de kwaliteit van de communicatie. Met name waar het de communicatie tussen MBO Raad en de individuele MBO scholen betreft. Teveel heeft het beoordelingsteam moeten constateren dat de besturen niet of nauwelijks op de hoogte waren van de essenties, beter gezegd van de consequenties van het Bestuursakkoord. Die conclusie hebben we getrokken uit de reactie van een aantal MBO scholen op de brief van MBO15. Het is dus zaak, dat de MBO Raad na het tekenen van een akkoord - zoals het Bestuursakkoord - als follow-up de besturen meer specifiek informeert. Digitaal en in print. Dat positioneert ook MBO15 van meet af aan in de positie, zoals die is bedoeld en afgesproken.

*Een selectie van opmerkelijke observaties:*

- Sterke wisseling in kwaliteit.
- Omvang instelling speelt hierin geen rol.
- AOC's en vakscholen relatief slechtere plannen.
- Planvorming sterk docentgericht.
- Professionaliseren wordt vaak nog direct vertaald naar het opleiden van medewerkers. Maar professionaliseren is i veel meer dan opleiden.
- Minder gericht op de teams.
- Wel koppeling aan strategie en Focus op Vakmanschap.
- Informatievoorziening vanuit het sectorniveau naar de individuele besturen moet worden verbeterd.
- HRM-systemen minder vaak opgenomen.
- Veel functioneringsgesprekken nog in de kinderschoenen.
- Onderwijskundig leiderschap komt beperkt in de plannen voor.
- Weinig aandacht voor 'instroom'.
- 'Visie' op professionalisering beperkt.
- Nauwelijks beeld hoe docenten eigenlijk leren.
- Eerlijk beeld op werkelijkheid.
- Professionalisering wordt wel echt als speerpunt beschouwd..
- 'Masters' soms moeilijk in te vullen.
- Gekoppeld aan kwaliteitsverbetering onderwijs.
- Weinig gekwantificeerde gegevens.
- Beperkt planmatige aanpak.
- Professionaliteit College van Bestuur geen aandacht.
- Weinig moderne ICT-toepassingen.
- Realistisch?
- Beperkte koppeling aan Planning & Control.
- Goede mix van vak inhoud en didactiek.
- Weinig aandacht voor het docenten professionaliseren om betere MBO opleidingen te maken (curriculum ontwikkeling).
- Weinig plannen die zich expliciet richten op drie niveaus van professionalisering: de organisatie, het team en het individu.

## **2. De Beoordeling**

### **2.1 De Inhoudelijke beoordeling.**

Op basis van de thema's en elementen uit het Bestuursakkoord is een standaard beoordelingsformulier opgesteld aan de hand waarvan elk plan is beoordeeld.

Het Bestuursakkoord beschrijft drie professionaliseringsthema's: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Per thema zijn één of meerdere onderwerpen benoemd waarover expliciet afspraken zijn gemaakt voor 2012 - 2015. Daarnaast geeft het Bestuursakkoord de individuele instelling ruimte om op de drie thema's in hun eigen plan van aanpak aan te sluiten bij de eigen situatie. In hun eigen plan van aanpak dient in ieder geval aan de orde te komen:

- welke de meetbare doelstellingen zijn voor de periode 2012-2015;
- wat er in de huidige situatie al ondernomen wordt op de thema's (met meetbare gegevens);
- wat er in de komende jaren op de agenda staat om de doelstellingen te bereiken, met het bijbehorende tijdschema (tussenresultaten);
- op welke wijze de voortgang gemonitord wordt (met welk meetinstrument).

De beoordeling van de plannen is opgemaakt aan de hand van de drie thema's die in het Bestuursakkoord genoemd zijn: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management, kwaliteitsverbetering HRM beleid.

Hierbij is gekeken naar:

- a. De expliciete onderwerpen waarover afspraken in het Bestuursakkoord zijn gemaakt, zoals het verhogen van het aantal Masters, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, bekwaamheidsdossiers, register etc. In totaal zijn 19 onderwerpen gedefinieerd.
- b. Overige onderwerpen die door de instelling genoemd zijn en die relevant zijn voor de 3 thema's.

Elk plan van aanpak is voorzien van een beoordeling (1-5) op de drie thema's professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Deze drie beoordelingen zijn samengevoegd tot één totaalbeoordeling die aan de instelling is gecommuniceerd in de adviesbrief, waarin de bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten en adviezen zijn beschreven. De totaalbeoordeling is voorzien van een nadere omschrijving die steeds verschillend is, omdat die is toegespitst op de inhoud van het individuele plan.

### **2.2 Follow-up gesprekken**

Bij zeven instellingen heeft - op basis van een eerste beoordeling door de kritische vriend - een follow-up gesprek plaatsgevonden. Aanleidingen daartoe waren:

- de behoefte aan nadere toelichting /explicitering van (onderdelen uit) het plan;

- de te beperkte uitwerking van het plan (volgens het beoordelingsteam);
- de vermeende misinterpretatie van het verzoek van de Staatssecretaris door de MBO school.

Deze follow-up gesprekken hebben in een aantal gevallen geleid tot bijstelling/aanvulling van het plan van de MBO school, waarmee beoordeling door MBO15 mogelijk is geworden. In een enkel geval is afgezien van een follow-up gesprek en heeft beoordeling niet plaatsgevonden, vanwege de beperkte omvang en het zeer specifieke opleidingsaanbod van de instelling.

MBO15 heeft alle MBO scholen verzocht aanvullende (vooral kwantitatieve) gegevens te verstrekken. Vrijwel alle MBO scholen hebben daaraan in een zeer kort tijdsbestek in meer of mindere mate kunnen voldoen, waardoor het beoordelingsteam de mogelijkheid had deze gegevens bij de beoordeling van het plan van aanpak per MBO school te betrekken.

### **2.3 De Kwaliteit**

De ingediende plannen variëren zoals eerder aangegeven sterk in omvang, opzet, mate van detaillering, ambitie en in kwaliteit. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de ruimte en vrijheid die in het Bestuursakkoord wordt geboden om de landelijke doelstellingen te vertalen naar instellingsdoelstellingen. Zodanig dat deze aansluiten bij de uitgangssituatie van de individuele instelling en optimaal aangesloten kan worden bij de missie en visie van het bestuur. Dus de uitdagingen waar de MBO school voor staat.

Bij de variatie in kwaliteit van de plannen hebben wij geen correlatie aangetroffen met grote of kleine MBO scholen. Uitstekende plannen zijn aangetroffen bij grote maar ook bij kleine MBO scholen. Datzelfde geldt ook voor de als laag/minder goed beoordeelde plannen.

Wel is vastgesteld dat vakscholen en AOC's - als het om professionalisering/bekwaamheid van het management en HRM beleid gaat - van verder moeten komen dan ROC's en op een aantal gebieden een inhaalslag moeten maken. Wellicht heeft dat mede te maken met de aard van de opleidingen en de daaraan gerelateerde verbonden kenmerken van de personeelsformatie.

Ook zijn bepaalde thema's uit het Bestuursakkoord, denk aan toename van het aantal Master opgeleide docenten, bij bepaalde vakinstellingen minder relevant, dan wel krijgen een lagere prioriteit.

76,9 % van de ingediende plannen wordt beoordeeld als voldoende tot uitstekend. 16,9 % als mager en het resterende percentage als niet te beoordelen dan wel niet ingediend.

Overall een positieve constatering. De kwaliteit van de plannen overtrof generiek gesproken de verwachtingen van het beoordelingsteam.

Duidelijk is dat kwaliteit van het onderwijs hoog op de agenda van de MBO scholen staat en dat dit in veel gevallen gezien wordt als synoniem met de kwaliteit van de docent. Wel wordt geconstateerd dat het ambitieniveau van de scholen ter zake sterk varieert. Mede naar aanleiding van de aanvullend voorgelegde vragen inzake de kwantificering van doelstellingen met betrekking tot het Bestuursakkoord is op te maken dat sommige scholen haarscherp in de gaten hebben wat zij dienen

te realiseren om zich uiteindelijk als Top-instelling te presenteren, terwijl anderen zeer terughoudend zijn in de formulering van concreet geformuleerde en gekwantificeerde targets.

Een saillante en belangrijke indicatie in dit verband is de verwachte completering van de te voeren gesprekscyclus (sleutel in het professionaliseringsproces) per 2015. Ambitieuze scholen hebben dat in 2013 naar verwachting voor elkaar. Minder ambitieuze scholen of scholen die op dit vlak een achterstand in te halen hebben, denken daar veel langer over te gaan doen. Saillant is trouwens ook, dat er nog steeds scholen zijn die in 2012 nog niet begonnen zijn met de invoering van een gesprekscyclus. Dit ondanks alle aandacht die de afgelopen jaren al aan dit onderwerp is besteed.

Veel MBO scholen maken al langer werk van de verdere professionalisering van onderwijzend personeel en het management, waarmee ook de professionalisering van het HRM beleid en de HRM afdeling een sterke impuls heeft gekregen. Niet in de laatste plaats door het in 2009 gesloten Professioneel Statuut, het Actieplan Focus op Vakmanschap (2011) en het Actieplan Leraar 2020 - Een Krachtig Beroep! (januari 2011).

Uit de plannen kan worden opgemaakt dat professionalisering op de 3 thema's door scholen sterk verbonden wordt met de eigen strategie en opgenomen is, of wordt, in strategische beleidsplannen.

Verrassend was het daarom temeer voor MBO15 om te moeten constateren dat de ingediende plannen in de overgrote meerderheid zijn opgesteld door stafmedewerkers. Onduidelijk is gebleven in welke mate bestuurders hierbij betrokken zijn geweest en of zij zich ook verantwoordelijk voelen voor de succesvolle implementatie en of er al voldoende draagvlak in de organisatie is gecreëerd. De korte tijd voor samenstelling en indiening van de plannen van aanpak kan hierbij een factor van belang zijn geweest.

Een aantal MBO scholen beperkt zich niet tot de eerste drie thema's uit het Bestuursakkoord, maar geeft ook enig zicht op de plannen voor onder meer instroomroutes van personeel en (experimenten met) prestatiebeloning. Deze laatste thema's maken wel onderdeel uit van het Bestuursakkoord maar de invulling daarvan berust vooralsnog bij de MBO Raad.

Een belangrijk verschil tussen de plannen, tot slot, is de mate van sturing op opleiden en professionaliseren vanuit de instelling. Veel wordt overgelaten aan de oriëntatie, inzet, motivatie van de individuele medewerker. Hij/zij is regisseur van de eigen professionalisering en de eigen toekomst en de organisatie faciliteert op aanvraag.

Maar er zijn ook MBO scholen die minder vrijblijvend met de professionalisering van docenten, management en organisatie omgaan en activiteiten daarop gericht verplichtend voorschrijven en verheffen tot strategische programma's. Dit alles in relatie tot het belang van de verhoging van de kwaliteit van de docent (pedagogisch, didactisch, maar ook vakinhoudelijk) ten behoeve van de kwaliteit van het gegeven onderwijs. MBO scholen die al langere tijd een gestructureerde en goed geoutilleerde gesprekscyclus kennen vallen veelal in deze laatste categorie.

### **3. De Inhoud**

#### **3.1 Professionalisering Onderwijspersoneel**

Doelstelling vanuit het Bestuursakkoord is de bekwaamheid van docenten uiterlijk in 2015 substantieel te hebben verbeterd en een mechanisme in werking te hebben gezet, waarmee aan verdergaande verbetering gewerkt kan blijven worden.

Het substantieel verhogen van het aantal Master opgeleide docenten blijkt volgens de ingediende plannen voor alle instellingen een grote uitdaging. Vooral de vakscholen en AOC's worstelen vanuit de samenstelling van het personeelsbestand en het accent op beroepsvorming met dit thema. Geformuleerde ambities op dit vlak verschillen dan ook sterk.

Een redelijk groot aantal MBO scholen is al actief aan de slag met de (digitale) registratie van bekwaamheidsdossiers van docenten. Als gevolg van het Bestuursakkoord en het aankomende docentenregister wordt hierin een vervolgslag gemaakt. In het algemeen wordt registratie in het docentenregister gestimuleerd vanaf het moment dat het register voor de MBO docent er is, doch niet verplicht gesteld.

Grotere instellingen kennen in een aantal gevallen een eigen opleidingsinstituut (Academie) waar trainingen en opleidingen (veelal pedagogisch en didactisch van aard) worden aangeboden. Dat geldt in die situaties zowel voor beginnende docenten als voor ervaren docenten (en instructeurs): na bijvoorbeeld de implementatie van de professionaliseringsscan (O-meting) die in toenemende mate wordt ingezet om de uitgangssituatie van de individuele docenten te bepalen en de mogelijke ontwikkelingsweg die in het verschiet ligt.

Minder geavanceerde instellingen baseren zich veelal op de regels uit het Professioneel Statuut en de faciliteiten van de lerarenbeurs en laten het initiatief tot opleiden/professionaliseren veelal over aan de individuele docent.

De in de afgelopen jaren ingezette ontwikkelingen met betrekking tot het functiegebouw en het doorstroom-/loopbaanbeleid (LC/LD) hebben een impuls gegeven aan professionalisering van docenten binnen (in-house) en buiten (extern) de MBO scholen. Wat zich wreekt is de vaak relatief beperkte omvang van het docentencorps per school, vooral bij vakscholen en AOC's.

Uit sommige plannen blijkt dat in toenemende mate MBO scholen trachten de krachten te bundelen en gezamenlijk op te trekken in de ontwikkeling van professionaliseringstrajecten voor docenten en de uitwisseling van best practices op dat terrein.

In dat verband moet de samenwerking tussen de Gelderse ROC's worden genoemd, maar ook die van de AOC's in het Noorden van het land (FOGT).

### **3.2 Bekwaamheid van het management**

Hoewel een aantal scholen de gesprekscyclus en het vermogen van leidinggevend en om daar invulling aan te (kunnen) geven nog maar beperkt heeft vormgegeven, staat het voeren van functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken relatief hoog op de agenda bij de MBO scholen.

De basis, veelal voortgekomen uit de wettelijk te voeren beoordelingsgesprekken, lijkt breed aanwezig. De slag die nu voorzien wordt naar constructief en ontwikkelingsgericht gevoerde functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, behoeft een enorme stap voorwaarts. Voorwaarts in de zin van competente managers die het voeren van dergelijke gesprekken aankunnen en medewerkers die bereid en in staat zijn afstand te nemen van de (nog breed verspreide) autonomie van de leerkracht.

De lat moet omhoog. Dat vereist wel een enorme cultuurverandering in de samenwerking tussen en de relatie met collega's en leidinggevend en.

Een aantal MBO scholen blijkt daar duidelijk al verder mee te zijn. In die gevallen zijn ook al stappen gemaakt in de bevordering van bekwaamheid van het management (o.a. M.D. programma's, leiderschapsontwikkeling, focus op onderwijskundig leiderschap, professionalisering teamleiders in de aansturing van teams) en is de bereidheid er om managers in te laten schrijven in een eventueel in te richten managementregister en de daarop volgende onderhoudseisen in hoge mate aanwezig.

Met veel belangstelling wordt uitgekeken naar het competentieprofiel van de managers in het MBO dat door de MBO Raad en het ministerie van OCW binnenkort opgeleverd gaat worden.

Een wat buiten de context vallende opmerking die wij toch graag wensen te maken, is of het niet logisch is ook de bestuurders een aparte positie te geven in het managementregister.

De wat bredere professionalisering van onderwijsgevend en als deelnemer in het (resultaat verantwoordelijke) opleidingsteam zijn wij nog maar in zeer beperkte mate tegengekomen.

Meestal ligt de focus op het individu (docent of manager) en wordt via centraal aangeboden programma's en door het individu aangegeven interessegebieden (POP) invulling gegeven aan de scholingsprogramma's.

Verheugend is te kunnen constateren dat de MBO scholen in toenemende mate de handen ineen slaan om op effectieve en efficiënte wijze invulling te geven aan Management Development trajecten, met uitwisseling van best practices, toegang tot elkaars programma's, en dergelijke (Gelderse ROC's, Kwaliteitsnetwerk, FOGT).

### **3.3 Kwaliteitsverbetering HRM Beleid**

In het Bestuursakkoord is aan het HRM beleid een belangrijke rol toebedeeld als het gaat om de kwaliteitsontwikkeling in en tussen teams.

Slechts in een enkel geval zien wij in de plannen deze oriëntatie op teams. En zeker op schooloverstijgend niveau - dus peer review tussen teams van verschillende scholen - in de verbetering van de kwaliteit is het beoordelingsteam nauwelijks tegen gekomen.

HRM-beleid, maar ook de HRM stafondersteuning verkeren in veel gevallen nog in een relatief pril stadium. Gestart wordt met 0-metingen, voorzichtige introductie- en begeleidingsprogramma's voor beginnende docenten, interscolaire uitwisseling en vooral de kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van de implementatie van de gesprekscyclus.

Sommige instellingen lopen op dit laatste punt voorop en maken de komende 3 jaar een ontwikkeling door van de van oorsprong negatief, meerjarig en disciplinair ingerichte beoordelingsgesprekken, naar constructief jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprekken (dus de combinatie van 3 gesprekken in 1). De onderwijsinstelling vormt zich steeds meer naar de gebruikelijke HRM oriëntatie en attitude in het bedrijfsleven. Een ontwikkeling overigens die het beoordelingsteam positief beoordeelt.

Sleutel is het vermogen van de leidinggevendenden om die gesprekken te voeren en daaruit optimaal resultaat te halen. MBO scholen hebben daar oog voor en hebben dit aspect breed in de ingediende plannen opgenomen.

Uitzonderingen daargelaten, komen wij in de plannen maar in zeer beperkte mate een HRM visie op professionalisering tegen en de invulling van de wat meer hardere systemenkant om daar adequaat ondersteuning aan te kunnen geven. Daarbij moet gedacht worden aan de ontwikkeling van personeelsinformatiesystemen, waarin de bekwaamheidsdossiers online kunnen worden bijgehouden, de resultaten uit de gesprekscyclus verwerkt kunnen worden en management informatie gegenereerd kan worden. Een duidelijk geëxpliciteerde visie op het opleiden van onderwijsgevendenden als anker voor de professionalisering van docenten ontbreekt bij vrijwel alle instellingen. Ook de toepassing van moderne ICT hulpmiddelen bij de onderwijsontwikkeling ten behoeve van de verdere professionalisering van docenten, management etc. is zeer onderbelicht.

Weinig aandacht lijkt er voor een belangrijke witte vlek in het MBO; de professionalisering van HRM beleid en HRM ondersteuning zelf.

Het Bestuursakkoord en de op grond daarvan ingediende plannen door de MBO scholen levert een grote druk op die scholen om echt werk te gaan maken van het realiseren van de 'Hogere Lat' ofwel, uiteindelijk, de kwaliteitsverbetering van het middelbaar beroepsonderwijs.

Dat is slechts mogelijk en haalbaar als ook de ondersteunende organisatie voor haar taak is geëquipeerd, P&O functionarissen zijn geschoold en worden bijgeschoold en er een directe relatie blijft bestaan met de ins en outs van het primaire proces.

#### **4. Adviezen**

In deze rapportage is een groot aantal onderwerpen aangeduid, die opvallen en nadere aandacht vragen. De volgende vier adviezen vragen naar de mening van het beoordelingsteam extra aandacht:



### 1. Visie op leren

Het is opvallend dat in zeer weinig plannen van aanpak aandacht wordt besteed aan hoe professionals eigenlijk leren. Veel curricula baseren zich op onderzoek hoe studenten in een bepaalde opleiding eigenlijk leren. Kortom, er is aandacht voor verschil in leerstijlen. In essentie geldt dat ook voor docenten, maar in de plannen komt dat niet terug. De effectiviteit van de plannen kan aanzienlijk toenemen, als hier wel degelijk rekening mee wordt gehouden.

### 2. Professionalisering en cultuurverandering

Professionalisering heeft niet alleen te maken met professionalisering van een individu. Een instelling is effectief en professioneel, als het een context weet te bieden voor het individu om permanent te werken aan kwaliteitsverbetering en het zelf als professional beter worden. Dat betekent dat verbeteracties op het gebied van professionalisering zich op drie niveaus moet richten om echt resultaat te bieden:

- i. Het niveau van de organisatie.
- ii. Het niveau van het team.
- iii. Het niveau van de individuele medewerker.

### 3. Voortgangsgesprekken.

In bijna alle gesprekken wordt gesproken over afspraken met individuele docenten en teams. In veel gevallen worden die afspraken vertaald naar systemen van beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, POP's, teamplannen, etc. Daar zit een duidelijke bureaucratiseringstendens in waar geen enkele professional blij van wordt en wat ook nauwelijks effectief is. In het bedrijfsleven wordt vaak volstaan met één (ontwikkelings)gesprek per jaar. In dit gesprek worden een paar thema's besproken:

- i. Wat is er het afgelopen jaar gedaan en hoe verhoudt zich dat tot de eerder gemaakte afspraken?
- ii. Wat zijn de voornemens voor het komend jaar?
- iii. Welke bijdrage wordt verwacht?
- iv. Hoe past dat in het team?

Een aanzienlijk verminderde bureaucratisering en vereenvoudiging van de gesprekken kan helpen om juist die thema's van professionalisering waar het echt om gaat op de agenda te krijgen. Dat spreekt de professionals zelf ook vaak veel meer aan. En vergroot aanwijsbaar de inhoudelijke meerwaarde.

#### 4. Ontwikkelen van goede opleidingen

Veel instellingen worstelen met het gebrek aan vermogen om goede opleidingen te ontwerpen. Teams en docenten zijn onvoldoende uitgerust om daar inhoud aan te geven. Als het Bestuursakkoord ook en vooral wordt gezien als een middel om het onderwijs zelf te verbeteren, zou het verstandig zijn de professionalisering van docenten en andere medewerkers juist op dit thema te richten. In de plannen van aanpak van de instellingen komt dit maar zeer beperkt terug.

Naast deze vier onderwerpen, die volgens ons extra aandacht verdienen hebben wij - op grond van het bestuursakkoord, de ingediende plannen van aanpak betreffende professionalisering, onze beoordeling daarvan en de gevoerde gesprekken - verder nog tot de volgende aanbevelingen:

- **Professionaliseren is meer dan opleiden.**

Instellingen vertalen regelmatig professionaliseren van docenten en management naar het aanbieden van opleidingen. Professionaliseren is echter meer en anders. Het gaat om het verhogen van de kennis, vaardigheden en houding van professionals. Het gaat om de houding van de professional (docent en manager) om optimaal te presteren, om "de lat hoger te leggen". Natuurlijk hoort opleiden daarbij, maar dan alleen als middel om uitstekende resultaten te bereiken bij studenten en de kwaliteit als instelling zelf te vergroten.

- **Professionaliseren is meer dan een som van acties.**

Sommige plannen van aanpak bestaan uit een verzameling van activiteiten zonder directe samenhang. Daadwerkelijke professionalisering richt zich echter op het beter maken van de instelling als geheel en de medewerkers die daarin werken. Dat vraagt om context, om het koppelen van de individuele activiteiten aan kwaliteitsmanagement, om het stellen van doelen en het richten van de acties op het bereiken van die doelen.

- **Professionaliseren gaat om het ontwikkelen van mensen.**

Slechts enkele instellingen hebben hun plan van aanpak geschreven vanuit een visie op het ontwikkelen van mensen. Opvallend eigenlijk voor onderwijsinstellingen. Immers, het primair proces van een onderwijsinstelling richt zich juist op het ontwikkelen van een individu en het "eruit halen wat erin zit". De kracht van een plan van aanpak zal toenemen als de instelling haar plan invult vanuit haar kijk op het ontwikkelen van mensen (docenten, management en medewerkers).

- **Professionaliseren speelt op ieder niveau.**

Zoals meestal gaat het niet om "of...of..." maar om "en...en...". De combinatie van een instelling, die zich permanent richt op het verbeteren van de kwaliteit en het creëren van een professionele cultuur, én opleidingsteams, die daadwerkelijk hun focus hebben op beter functioneren en het bereiken van excellente resultaten, én individuen, die gedreven worden

door eigen presteren en ontwikkeling als professional, leveren de beste resultaten. Plannen, die deze drie niveaus integreren, hebben dan ook een betere kans van slagen. In weinig plannen is dit nog terug te vinden.

- **Professionaliseren begint bij het individu.**

Professioneel handelen begint altijd bij het individu. Zonder intrinsieke motivatie om zelf beter te presteren, om te zorgen voor betere resultaten bij de studenten die aan je worden toevertrouwd, door een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van jonge mensen in onze maatschappij, kan een instelling niet succesvol opereren. Dat betekent natuurlijk veel voor het aannamebeleid, voor de cultuur in de instelling, voor de beoordelings- en beloningssystematiek. Maar ook voor de individuele docent, die zelf de intrinsieke motivatie moet hebben aan zijn of haar beroep te werken door bijvoorbeeld aan het register van docenten deel te nemen. Ook dit komt nog in weinig plannen aan de orde.

- **Professionaliseren vraagt om teamwork**

Hoe professioneel een docent ook is en handelt, zijn of haar inzet wordt pas effectief in samenwerking met anderen. Opleidingsteams, die zich verantwoordelijk voelen voor de aan hen toevertrouwde studenten en permanent aan de eigen kwaliteit en professionaliteit werken, kunnen en zullen steeds betere resultaten boeken. Die aandacht voor het functioneren en professionaliseren van opleidingsteams is in de plannen van een aantal instellingen nadrukkelijk zichtbaar, maar lang niet bij alle.

- **Professionaliseren vraagt om gericht onderwijskundig management**

Hoewel het begint bij de docent als professional, speelt de manager op ieder niveau een belangrijke rol. Hij (en zij natuurlijk) formuleert de kaders, stelt de normen, geeft richting. Dat vraagt een bijzonder evenwicht tussen actieve sturing en een stimulerende en ondersteunende opstelling. Dit vraagstuk komt nog ( te ) weinig in de ingediende plannen aan de orde.

- **Professionaliseren van niet onderwijzend personeel**

In het bestuursakkoord wordt nog weinig expliciet aandacht besteed aan de rol van niet onderwijskundige medewerkers. Toch spelen zij een zeer belangrijke rol bij het verder professionaliseren van de instelling (wat wel degelijk een belangrijke doelstelling van het bestuursakkoord is). In zeer weinig plannen van aanpak van de instellingen komt dit vraagstuk aan de orde. Op zich begrijpelijk, omdat het in het bestuursakkoord minder aandacht krijgt. Maar om als instelling te professionaliseren is het noodzakelijk om daar de overige medewerkers in te betrekken. Immers, Focus op Vakmanschap richt zich op de thema's "het huis op orde" en "de lat omhoog". Het is noodzakelijk ook deze categorie medewerkers de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen en te bekwamen op het eigen vakgebied.

- **Professionaliseren vraagt om openheid en transparantie**

Gezamenlijk beter functioneren doe je door met en van elkaar te leren. Dat vraagt om de houding en de vaardigheid van ieder individu om zich open op te stellen, de bereidheid te tonen om iets van een ander aan en over te nemen. Kortom het eigen functioneren (vakinhoudelijk, didactisch/pedagogisch en als persoon) transparant te maken. En een cultuur in de instelling, die dat stimuleert en een management dat daar aandacht aan besteedt. In een flink aantal plannen kwam dit maar beperkt aan de orde.

- **Professionaliseren betekent de HRM-functie op orde**

Opvallend in de plannen van de instellingen is dat de HRM-functie slechts gedeeltelijk op orde is en dat ze die dan vaak alleen op het gebied van het administratief/instrumenteel goed geregeld hebben. Een proactieve, echt professionele HRM-functie komt nog maar zelden in de plannen van de instellingen naar voren. Dat is zorgelijk maar is tegelijkertijd een opdracht.. Hier ligt voor de instellingen een belangrijke prioriteit waarin ook geïnvesteerd moet worden.

- **Professionaliseren betekent kwantificeren, meten en sturen.**

Zonder duidelijke gekwantificeerde doelstellingen, een systeem om de voortgang daarvan te meten en een systematiek om daadwerkelijk op de uitkomsten te sturen, is professionaliseren als schieten met hagel. Het getuigt juist van professionaliteit om systematisch, met focus en gestuurd te werken aan kwaliteitsverbetering. Dat geldt voor de opleidingsteams, voor de HRM-functie en voor de instelling als geheel. Het was opvallend, dat in heel weinig plannen die kwantificeerbaarheid, meetbaarheid en sturing aandacht kregen.

## 5. Tot Slot

Het MBO staat voor een uitdagende en enerverende periode in zijn bestaan met een dito druk op alle medewerkers die daarin werkzaam zijn en graag een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van de jongeren die uiteindelijk de economische motor van Nederland moeten zijn.

MBO scholen zijn doordrongen van de druk die in dat verband op hen rust en prepareren zich, mede op basis van het Bestuursakkoord op een interessante periode waarin de kwaliteit van het onderwijs voorop staat en derhalve de kwaliteit van de docenten en de overige medewerkers, de bekwaamheid van het management en de verbetering van het HRM beleid cruciaal zijn.

Veel van de plannen hebben in dit stadium nog een sterk procesmatige insteek. Het beoordelingsteam nodigt de instellingen dan ook uit daar, in het komende najaarsgesprek, meer inhoudelijk in detail op in te gaan.

Het beoordelingsteam:

Mevrouw drs. [REDACTED], *projectleider Professionalisering*

De heer drs. [REDACTED], *zelfstandig adviseur en kritische vriend MBO15*

De heer drs. [REDACTED], *zelfstandig adviseur kritische vriend MBO15*

**MBO Diensten**

Ter attentie van de heer [REDACTED]

Postbus 2051

3440 DB WOERDEN

Datum	21 december 2012	Referentie	[REDACTED]/7976
Onderwerp	Bevestiging afspraken domein bedrijfsvoering	Bijlage(n)	Kopiebrief

Geachte heer [REDACTED]

Hierbij bevestigt het programma management MBO15 de afspraken zoals het die met u heeft gemaakt op vrijdag 14 december.

**Introductie**

MBO15 heeft de opdracht van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de tijdige en succesvolle implementatie van het Actieprogramma "Focus op vakmanschap 2011—2015". Het Actieplan beoogt de MBO scholen in een zodanige positie te brengen dat daadwerkelijk sprake is van een situatie, waarbij "De basis op orde is en de prestatie hoog ligt". Daarmee worden de vitaliteit, de herkenbaarheid, de doelmatigheid en de kwaliteit van het MBO verder versterkt. Voor verdere informatie over het Actieplan en de opdracht aan MBO15 verwijst het programma management korthedshalve naar de inhoud van de website [www.mbo15.nl](http://www.mbo15.nl)

Wat betreft de facilitering van de MBO scholen richt het programma management zich exclusief op de individuele ondersteuning van onderwijsorganisaties. Facilitering gericht op de MBO sector als zodanig is belegd bij MBO Diensten. Dit conform afspraken die in 2011 zijn gemaakt in de driehoek beleidsdirectie BVE, MBO Diensten en MBO2010/MBO15. In september 2012 heeft MBO15 de programmalijs bedrijfsvoering overgedragen aan MBO Diensten wat betreft de sectorale facilitering.

**De essenties van deze brief**

Deze brief bevat afspraken die betrekking hebben op :

- De laatste transactie en financiering van activiteiten ten behoeve van de MBO sector.
- De verplichtingen die MBO Diensten heeft ten aanzien van het beheer van licenties en het update houden van producten en diensten.
- De procedures die van toepassing zijn wat betreft de cofinanciering van facilitering door MBO Diensten gericht op individuele MBO scholen.
- Uit te voeren activiteiten.

## Bedrijfsvoering

Professioneel en kwalitatief hoogwaardig kwaliteitsmanagement is een van de pijlers van bedrijfsvoering. Zoveel is de afgelopen jaren duidelijk geworden. Bedrijfsvoering die is gebaseerd op gestandaardiseerde bedrijfsprocessen op basis waarvan de opleidingsteams zorg dragen voor de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen. Kwaliteitsmanagement dient het bestuur ook informatie te verschaffen over thema's als onderwijstijd, examenorganisatie, rendement. Bezien vanuit de optie van de Minister thema's met een hoge urgentie.

MBO15 is wat betreft kwaliteitsmanagement actief op het gebied van Audits. Individuele MBO scholen kunnen in aanmerking komen voor cofinanciering wat betreft de uitvoering van een audit. Daarbij is voorwaarde dat de audits voldoen aan de kwaliteitseisen die MBO15 stelt. Op dit moment komen daarvan in aanmerking:

- De audits zoals die worden uitgevoerd onder regie en verantwoordelijkheid van het Netwerk Kwaliteitsmanagement Nijmegen en vanaf 2013 onder de regie van de Stichting Kwaliteitsmanagement MBO, waarbij MBO Diensten belast is met het secretariaat en de operationele uitvoering.
- De proefaudits onderwijsinspectie zoals uitgevoerd door het Ondersteuningsteam MBO15.

En op het gebied van Opleidingsanalyses:

MBO scholen kunnen een beroep doen op (co)financiering op voorwaarde, dat de analyse wordt uitgevoerd door het Ondersteuningsteam MBO15. Dit in opdracht van MBO Diensten dan wel in opdracht van MBO15 zelf.

Tevens geldt als voorwaarde dat een MBO school slechts een keer in aanmerking komt voor cofinanciering.

## De afspraken op rij

Opleidingsanalyses publicaties en training.

Het Ondersteuningsteam MBO15 ( verder Team van Honk genoemd ) heeft in samenwerking met het bedrijf Delta Plus een handleiding ten behoeve van opleidingsanalyses laten maken die even kwalitatief hoogwaardig als praktisch en succesvol in het gebruik is. Zo is in de afgelopen maanden in de praktijk gebleken.

- Gelet de grote belangstelling voor de handleiding MBO Beter Light verzorgt MBO Diensten een herdruk. Beschikbare budget € 40.000,-.
- Inmiddels werkt " Team ██████████ " samen met Delta Plus aan een tweede deel Borgen Light. MBO Diensten neemt het . over van MBO15 met dien verstande dat de heer ██████████ projectleider blijft. Ten behoeve van de productiefinanciering van Borgen Light betaalt MBO15 een bedrag van € 110.000,- . Dit direct na ontvangst van de betreffende factuur.
- MBO Diensten organiseert twee trainingsbijeenkomsten MBO Beter Light in samenwerking met ██████████ en Delta Plus. MBO15 financiert deze trainingen en ontvangt daarvoor nog in december een factuur.

#### Voorwaarden

- MBO15 maakt gratis gebruik van de beide bovengenoemde uitgaven.
- MBO Diensten garandeert tot en met 2015 dat beide uitgaven beschikbaar blijven.
- De inhoudelijke projectleiding is voor de jaren 2013 en 2014 belegd bij de heer [REDACTED]. Dit onder voorbehoud van het ter beschikking stellen van de noodzakelijke budgetten van de zijde van OCW.
- MBO Diensten rapporteert uiterlijk op 30 juni 2013 over de uitvoering van bovengenoemde opdrachten.
- De financiering van de ureninzet van Team [REDACTED] loopt via MBO15.

#### Opleidingsanalyses, uitvoering

Individuele MBO scholen kunnen een beroep doen op de inzet van Team [REDACTED]. Indien ze dat bij MBO Diensten doen geldt de volgende procedure :

- Check of de MBO school in aanmerking komt ( dus geen doublure ).
- MBO Diensten maakt in samenspraak met de projectleider afspraken over de uitvoering van de opleidingsanalyse ( benodigde informatie, gesprekkenplanning, doorlooptijd etc.)
- MBO15 financiert rechtstreeks het Team [REDACTED]

#### Proefaudits

Op het moment van schrijven van deze brief hebben drie MBO scholen zich gemeld met het verzoek een proefaudit te laten uitvoeren door Team [REDACTED]. MBO15 is akkoord met de financiering maar wel op basis van een prijsopgave op korte termijn. De volgende procedure is van toepassing:

- MBO Diensten maakt in samenspraak met de projectleider van Team [REDACTED] afspraken over de uitvoering van de proefaudit. ( benodigde informatie, gesprekkenplanning, doorlooptijd etc. ).
- Financiering Team [REDACTED] en handlingkosten MBO Diensten betaalt MBO15.

#### Tenslotte

MBO15 hoopt met deze brief de gemaakte afspraken correct te hebben weergegeven en verzoekt u bijgaande kopie voor akkoord getekend te retourneren. Dit met vermelding van het bankrekeningnummer waarop de bedragen gestort moeten worden.

Met hartelijke groet,



Programma manager MBO15

Voor akkoord,



Directeur MBO Diensten

C.c.: [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (allen MBO15)





Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Beleidsdirectie BVE  
Ter attentie van de heer [REDACTED]  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Horaplantsoen 20  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

T (0318) 64 85 65  
I www.mbo15.nl  
E info@mbo15.nl

Datum 16 april 2013 Referentie [REDACTED]/0026  
Onderwerp St. Innovatie Beroepsonderwijs Bijlage(n) 3x

Geachte heer [REDACTED],

Hierbij sturen we u de volgende documenten toe:

- Activiteitenverslag 2012 programma management MBO15
- Eerste tussenrapportage september 2012—februari 2013 Team Doelmatigheid MBO15
- Financieel jaarverslag Stichting Innovatie Beroepsonderwijs 2012

Wat betreft het financieel jaarverslag maken we de volgende aanvullende opmerkingen :

- Voor de goede orde zij nog bevestigd dat het budget nog te besteden subsidie ad. € 410.463,= geen overschot betreft. Het betreft middelen waarop de MBO scholen trekkingsrecht hebben, waarover ook afspraken zijn gemaakt respectievelijk toezeggingen zijn gedaan, maar die na rapportdatum ter beschikking worden gesteld. Dit in verband met de door uw beleidsdirectie geautoriseerde doorlooptijd van de interviewronde 2012—2013, die beoogt de voortgang van de voorbereidingen van de implementatie van het Actieplan MBO " Focus op vakmanschap 2011—2015 " in kaart te brengen. En over de opbrengsten ervan te rapporteren aan de Minister.
- De activiteitenverslagen van de onderscheiden Steunpunten zijn inmiddels aangeboden aan Dienst Uitvoering Onderwijs.
- Een gelijklopende brief en bovengenoemde documenten zijn eveneens aangeboden aan de Dienst Uitvoering Onderwijs.

We hopen u met deze brief en documenten vooralsnog voldoende geïnformeerd te hebben en zijn uiteraard beschikbaar voor nadere toelichting.



**MBO15**

Programma  
management

Met hartelijke groet,



Programma manager MBO15/directeur a.i. Stichting Innovatie Beroepsonderwijs



**MBO15**

Programma  
management

# **Activiteitenverslag 2012**

Programmamanagement MBO15

**11 april 2013**

**MBO15**Programma  
management

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Beleidsdirectie BVE / IPC 2150  
Ter attentie van mevrouw [REDACTED]  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Datum	11 april 2013	Referentie	[REDACTED]/0022
Onderwerp	Activiteitenverslag 2012	Bijlage(n)	2 x

Geachte mevrouw [REDACTED],

Conform afspraak stuur ik u hierbij bovengenoemd Activiteitenverslag.

## 1. Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015"

### 1.1 De interviewronde 2011-2012

De interviewronde 2011-2012 is conform planning uitgevoerd. Met elk van de MBO scholen heeft het interviewteam een diepte interview gehouden op basis van het ingediende startplan (voorbereiding) implementatie van het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015".

#### Resultaten:

- Het interviewteam heeft elk college van bestuur een adviesbrief gestuurd, waarin de bevindingen, sterke en zwakke punten zijn vastgelegd alsmede een puntsgewijs geformuleerd advies.
- Het interviewteam heeft medio maart 2012 zijn startrapportage "de basis op orde de lat omhoog" ten behoeve van de Ministers van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en die van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie opgeleverd.
- De per MBO school verzamelde gegevens zijn opgeslagen in het digitale MBO15 archief. Een dropbox, waartoe uitsluitend door de programma manager geautoriseerde personen toegang hebben.
- De behoefte aan facilitering is in kaart gebracht.
- Het voeren van follow-up gesprekken met een aantal MBO scholen op initiatief van het Interviewteam dan wel op verzoek van de betreffende colleges van bestuur.



## 1.2 Aanpak

Om u inzicht te geven in de aanpak van het programma management vindt u onderstaand een puntsgewijs geformuleerd de werkwijze:

- Brief naar de MBO scholen met richtlijnen wat betreft de productie en oplevering van het startplan. (thema's, spelregels, adviesbrief, follow-up gesprekken etc.).
- Elk van de leden van het interviewteam neemt kennis van de documentatie per school zoals opgeslagen in de dropbox. Dit voor zover aanvullende kennisverwerving noodzakelijk wordt geacht.
- Ontvangst en registratie van de plannen.
- Productie van een zogenaamde leeswijzer, een checklist op basis waarvan de kernpunten van het startplan worden genoteerd. Dit aan de hand van de thema's die ertoe doen.
- De leden van het interviewteam lezen de startplannen.
- De betreffende kritische vriend beoordeelt het plan en legt zijn bevindingen vast in de leeswijzer, die eveneens wordt toegevoegd aan de schooldocumentatie.
- Uitvoering van de gesprekken.
- De betreffende kritische vriend maakt de adviesbrief.
- De overige teamleden leveren commentaar.
- De brief wordt formeel vastgesteld en verzonden.
- Verwerking van eventueel ontvangen commentaar.
- Finale vaststelling.

## 1.3 De programma manager als waarnemer project KWS MBO 3.0.

In november 2011 heeft de Minister besloten de opdracht van de programma manager uit te breiden wat betreft het project KWS MBO 3.0. Deze uitbreiding is te definiëren als een waarnemerschap. In 2012 heeft de programma manager onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het frequent voeren van gesprekken met sleutelfiguren in genoemd project. Voorbeelden: de voorzitter van het bestuur van de SBB, de directeur beleid & projecten van de SBB, enkele directieleden van kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, bureamedewerkers van de MBO Raad, de voorzitter en leden van de taakadviesgroep kwalificeren, voorzitters en leden van colleges van bestuur van MBO scholen, de beleidsdirectie BVE.
- Het aanleveren van:
  - Commentaar op conceptadviezen van de SBB die betrekking hadden op het project;
  - Adviezen, bouwstenen voor OCW brieven, analyses ten behoeve van de beleidsdirectie BVE.
- Het in kaart brengen en houden van de voortgang van het project en het rapporteren daarover aan de beleidsdirectie BVE.
- Het toetsen van de uitwerkingen en oplossingsrichtingen van de SBB op de doelstellingen van het Actieplan MBO i.c. antwoord geven op de vraag of de uitwerkingen respectievelijk oplossingsrichtingen passen binnen de door de MOCW geformuleerde richtlijnen, instructies en eisen. En in lijn daarmee of ze de realisatie van de doelstellingen bevorderen, belemmeren dan wel blokkeren.



- Het door middel van de pilot kwalificatiedossiers MBO 3.0 door praktijkvoorbeelden zicht krijgen op een adequate uitwerking van de doelstellingen als vastgelegd in het Actieplan MBO. Dit samen met een kenniscentrum en een zestal MBO scholen.

#### **1.4 Facilitering MBO scholen**

Zoals eerder aangegeven heeft het programma management de gevraagde facilitering per MBO school in kaart gebracht. Honorering van de vragen vindt plaats op basis van enkele criteria:

- Er is sprake van een directe koppeling met het Actieplan MBO.
- De inzet van het toegewezen budget respectievelijk toegewezen faciliteit levert een aanwijsbare bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van het Actieplan MBO.
- Er vindt een gerichte inzet plaats i.c. product, dienst, persoon, team etc.

De facilitering tenslotte vindt mede plaats op basis van het profiel van de betreffende MBO school, dat MBO15 heeft op basis van de verzamelde schooldocumentatie.

#### **1.5 Facilitering MBO sector**

- Herziening Kwalificatiestructuur

Zoals afgesproken kan in bijzondere situaties facilitering van de MBO sector als collectief plaatsvinden. In 2012 is onder autorisatie van de beleidsdirectie BVE een budget toegewezen aan sAMBO/ICT in verband met de noodzakelijke inhuur van expertise op het gebied van systemen. Het budget ad.€ 112.000,= mag uitsluitend worden benut voor de cofinanciering van de inzet van [REDACTED] deskundige op het gebied van ict-systemen. En exclusief voor activiteiten, die voortvloeien uit de aanpassing respectievelijk het herontwerp van systemen noodzakelijk geworden door het in gebruik nemen van de kwalificatiedossiers MBO3.0.

Tevens heeft MBO15 een budget aan de extern projectmanager Herziening Kwalificatiestructuur ter beschikking gesteld ten bedrage van € 65.000,= Dit budget is exclusief bedoeld voor communicatie activiteiten ten behoeve van het bedoelde project.

#### **1.6 Focusgroepen**

Vanuit de groep testscholen is een focusgroep geformeerd, die bestaat uit de oorspronkelijke groep testscholen aangevuld met drie MBO scholen die zich hebben gemeld. Inmiddels zijn drie Focusgroepen actief.

De formatie van de focusgroepen vindt plaats op basis van de volgende criteria:

- De betreffende MBO school is daadwerkelijk aan de slag met (de voorbereiding van) de implementatie van het Actieplan MBO.
- Is bereid op een actieve wijze te participeren in de bijeenkomsten van de focusgroep.
- Geografische spreiding, zodat in alle openheid kennis, uitwerkingen, ervaringen uitgewisseld kunnen worden.
- Maximale groepsgrootte: bij voorkeur acht, maximaal tien MBO scholen.

De facilitering heeft betrekking op:

- De beschikbaarheid van een projectleider en een projectsecretaris.
- De organisatie van bijeenkomsten.



- De cofinanciering van voorbeeld uitwerkingen zoals de entreeopleiding, verkorten, intensiveren, onderwijstijd etc.

De eerste focusgroep heeft ook een inhoudelijke bijdrage geleverd aan het programma van de beide themabijeenkomsten, die MBO15 op verzoek van de beleidsdirectie BVE heeft georganiseerd.

→ Zie bijlage 2

### 1.7 Communicatie en informatie

De activiteiten op rij:

- De inrichting en het onderhoud van de website MBO3.0. , waaronder begrepen de speciale OCW-rubrieken.
- Informatie via de MBO krant. Daartoe zijn voor 2012 en 2013 pagina's ingekocht.
- De organisatie en programmering van landelijke themabijeenkomsten in opdracht van de beleidsdirectie BVE.
- Het verzorgen van thematisch opgezette programma modulen tijdens MBO City 2012. Daartoe heeft MBO15 programmatijd in - gekocht.
- Opbouw en onderhoud van een netwerk bestaande uit de contactpersonen van de MBO scholen. Een opdracht die de projectleider Focusgroepen uitvoert samen met de projectsecretaris van MBO15.

## 2. Uitvoering ondersteuningsteam MBO

Het ondersteunings/expertteam heeft een even productief als succesvol 2012 achter de rug. De MBO scholen waarderen de aanpak. Behalve de MBO scholen die op aangeven van de beleidsdirectie BVE gebruik maken/gebruik hebben gemaakt van deze faciliteit melden zich in toenemende mate MBO scholen die een check op een of meer opleidingen willen. Preventieve acties dus, die waardering verdienen. Het team werkt met een op maat gesneden aanpak. Dit betreft met name het al of niet inzetten van externe expertise en diensten zoals MBO Beter Light. Bijlage 1 van dit verslag bevat nadere, meer gedetailleerde informatie.

## 3. Uitvoering plan van aanpak kwaliteitsmanagement

MBO15 heeft eerst een inventarisatie gemaakt, die inzicht geeft in hetgeen er al beschikbaar is. Dit wat betreft producten, systemen, projecten en kennisringen. Daaraan is geen gebrek, maar wel wat betreft de kwaliteit. Ook duidelijk is, dat het thema kwaliteitszorg of beter geformuleerd kwaliteitsmanagement op de beleid – en werkagenda staat van bestuur en management van de MBO scholen. Zo is ook gebleken uit de gesprekken die het interviewteam heeft gevoerd.

Maar ondanks bovenstaande positieve constatering is ook duidelijk dat de MBO scholen nog fors meters moeten maken om de volgende positie te realiseren: "Kwaliteit leveren en borgen behoort tot de natuurlijke habitus van een ieder die verbonden is aan een MBO school: bestuur, management, onderwijsgevend, ondersteunende functionarissen". Alle reden dus bij de inzet van interventies zoals bedoeld in het plan van aanpak selectief te werk te gaan i.c. de uit te voeren activiteiten respectievelijk in te zetten producten, systemen en diensten dienen een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de realisatie van bovengenoemde positie. De Focus is dus gericht op de co-financiering van zogenaamde "doe activiteiten".



### 3.1 Proefaudits

Het feit, dat de borging van de kwaliteitssystemen/het kwaliteitsmanagement deel uitmaakt van het Toezichtkader van de inspectie lijkt daarvoor een adequaat aangrijpingspunt te zijn. Dit in de vorm van proefaudits. Zoals afgesproken met de beleidsdirectie BVE werkt het programma management deze optie uit en biedt de proefaudit aan. In stappen:

- Uitwerking aanpak proefaudit.
- Overleg met inspectie en beleidsdirectie BVE.
- Aanbod aan de individuele MBO scholen.
- Uitvoering.
- Evaluatie

Voor proefaudits is in 2012 nauwelijks belangstelling geweest. Dat heeft naar de waarneming van MBO15 alles te maken met het succes van het Netwerk MBO scholen op het gebied van kwaliteitsmanagement.

### 3.2 Netwerk MBO scholen

Zoals bekend is een netwerk van MBO scholen actief op het gebied van kwaliteitsmanagement, het zogenaamde "Nijmegen-project". MBO 2010 heeft in de afgelopen jaren enkele keren een aanjaagbudget in het kader van cofinanciering beschikbaar gesteld. Als afronding van de facilitering was MBO15 cofinancier van een werkconferentie, georganiseerd door MBO diensten, die in oktober is gehouden. Tijdens deze conferentie zijn onder meer de resultaten van het project gepresenteerd. Indien alles volgens plan verloopt vindt ook overdracht van het project aan MBO Diensten plaats. Deze organisatie draagt vervolgens zorg voor het secretariaat van het netwerk en de organisatie van onderlinge audits.

Inmiddels werkt het netwerk aan de oprichting van de Stichting Kwaliteitsmanagement MBO. Deze Stichting is inhoudelijk verantwoordelijk voor de opzet, programmering en uitvoering van audits. Tevens draagt de Stichting zorg voor kennisontwikkeling – en verspreiding en treedt op als opdrachtgever voor de training van assessoren. Uit reacties van de MBO scholen blijkt dat die tevreden zijn over de kwaliteit van de uitgevoerde audits. Ondanks het feit dat er bij de start sprake was van de onvermijdelijke kinderziekten.

Voor MBO15 is bovengenoemde project een van de twee speerpunten. Reden op te treden als cofinanciering van:

- De gehouden werkconferentie in oktober 2012.
- 10 uitgevoerde proefaudits.
- De inhoudelijke ontwikkeling i.c. de productie van auditprogramma's.

### 3.3 MBO Beter Light en BORGEN Light

Het tweede speerpunt. Daar waar de bovengenoemde audits betrekking hebben op het instellingsniveau richten de activiteiten in het kader van MBO Beter Light en in een later stadium Borgen Light op het niveau van de opleiding. Daarmee is sprake van een samenhangend pakket aan diensten en producten.





MBO Beter Light en de daarmee samenhangende dienstverlening is zeer succesvol zo blijkt uit de reacties van MBO scholen. Reden voor MBO15 deze producten en diensten te cofinancieren.

Concreet:

- Cofinanciering van de herdruk van MBO Beter Light.
- Cofinanciering van de ontwikkeling – en productiekosten van Borgen Light.
- En cofinanciering van een MBO Beter Light traject per MBO school.

Dit voor zover het budget toereikend is.

### 3.4 Game kwaliteitsmanagement

Koning Willem 1 heeft een game kwaliteitsmanagement laten ontwikkelen, die zich nog in de fase van proto-typing bevindt. Het college van bestuur is nu aan de slag om een (tijdelijk) consortium van MBO scholen te formeren, dat deze game wil financieren en inzetten. Afhankelijk van het resultaat i.c. de daadwerkelijke realisatie van het plan van het Koning Willem 1 College treedt MBO15 ook op als voorfinancier i.c. indien voldoende MBO scholen bereid zijn een budget ter beschikking te stellen. In 2012 is geen cofinanciering ter beschikking gesteld.

### 3.5 Kwaliteitsspiegel Sint Lucas

Sint Lucas telkens figurerend in de top drie als het gaat om de beste MBO scholen van Nederland heeft in coproductie met het CINOP een Kwaliteitsspiegel ontwikkeld. Een product dat geschikt is voor MBO scholen die zich in de voorhoede bevinden. Gelet op het kwaliteitskenmerk van Sint Lucas heeft MBO15 besloten op te treden als cofinancier. Zoals gebruikelijk bij deze vorm van facilitering van de zijde van MBO15 dienen de resultaten toegankelijk te zijn voor de andere MBO scholen.

## 4. Uitvoering Project professionalisering management en docenten

In opdracht van de beleidsdirectie BVE en de directie Leraren heeft MBO15 de beoordeling van de startplannen van de MBO scholen beoordeeld. De uitgevoerde acties op rij:

- Informatiebrief aan de MBO scholen.
- Productie van een checklist ten behoeve van de beoordeling.
- Registratie van de ingediende plannen (dropbox).
- Beoordeling van de plannen in twee ronden. Dit onafhankelijk van elkaar:
  - Beoordeling door een gecontracteerde externe ter zake deskundige. (tevens de projectleider).
  - Beoordeling door een van de kritische vrienden.
- “Rapportvergaderingen”: tijdens deze zogenoemde vergaderingen heeft de programma manager samen met de projectleider, de projectsecretaris en de beide kritische vrienden alle plannen en beoordelingen besproken. Dit op basis van de ingevulde checklist.
- Op basis daarvan:
  - De voorlopige beoordeling vastgesteld op basis van een vijfpunt- schaal.
  - Bepaald welke aanvullende informatie nodig was.
  - Bouwstenen voor de adviesbrief geformuleerd.
  - Bepaald met welke MBO scholen een gesprek wordt gevoerd in verband met matige kwaliteit opgeleverd startplan.



- Afronding van de beoordeling:
  - Op basis van de aanvullende gegevens de definitieve beoordeling vastgesteld en daar waar aan de orde op basis van gevoerd gesprek.
  - Adviesbrief per school opgesteld.
- De adviesbrief verstuurd.

De adviesbrief bevat de volgende informatie:

- De bevindingen van het beoordelingsteam.
- De sterke punten.
- De zwakke punten.
- De adviespunten.

En tenslotte de mededeling, dat tijdens de interviewronde 2012/2013 de voortgang van de uitvoering wordt besproken in een separaat gesprek. Korthedshalve wordt op dit punt verwezen naar de brief van de MOCW aan de MBO scholen van 4 juli 2012.

#### **4.1 De rapportages**

- Op donderdag 12 juli heeft MBO15 op basis van een memo een mondelinge tussenrapportage gegeven aan de beide directies.
- In september heeft MBO15 de generieke eindrapportage opgeleverd. Naast deze generieke rapportage ontvangen de directies een beoordeling per MBO school. Dit in de vorm van een gegeven cijfer per rubriek en een eindcijfer.

#### **4.2 Financiering**

Zoals de beide directies besloten hebben financiert MBO15 de uitgaven uit de lopende begroting. Wel dient MBO15 een factuur in bij MBO Diensten, die immers een budget heeft voor de uitvoering van een nulmeting en aanvullende metingen. Het moge duidelijk zijn, dat het materiaal dat MBO15 aanlevert zeer bruikbaar is voor de oplevering van bedoelde nulmeting.

### **5. Doelmatigheid**

In haar brief van 2 april aan de Tweede Kamer der Staten Generaal heeft de MOCW aangegeven, dat MBO15 Kwaliteit ook de programmalijn (macro) doelmatigheid voor zijn rekening neemt. De activiteiten in het eerste halfjaar:

- Tot het moment van bovenbedoelde besluitvorming door de MOCW heeft het programma management MBO15 Kwaliteit een forse tijdinzet gepleegd op het thema (macro) doelmatigheid. Dit op verzoek van het collega-programma management. De activiteiten bestonden uit het formuleren van adviezen, bijwonen van brainstorm sessies, het leggen van contacten met MBO scholen (beter gezegd: sleutelfiguren), het leveren van commentaar op concepten ten behoeve van de eindrapportage.
- Formuleren van de taakstelling van MBO15 (zie in dit verband de brief van de MOCW van 4 juli aan de MBO scholen).
- Het vorm en inhoud geven aan de ondersteuning van de MBO scholen. Dit na overleg en met autorisatie van de beleidsdirectie BVE.



MBO15 financiert zoals afgesproken met de beleidsdirectie BVE de ondersteuning van de MBO scholen in 2012 vanuit de lopende begroting. Bijlage 2 bevat meer gedetailleerde informatie over de uitgevoerde activiteiten en de stand van zaken in december 2012.

## **6. Afronding laatste fase van overdracht aan MBO Diensten**

De overdracht van uitvoeringsactiviteiten van MBO2010 naar MBO Diensten is volgens afspraak in drie fasen verlopen. Samengevat:

- Zomer 2011: onderwijs, informatie & communicatie (websites, MBO krant, Competent City).
- Eind 2011: professionalisering.
- Zomer 2012: bedrijfsvoering.

Per 1 september 2012 heeft MBO15 alle producten, diensten en licenties wat betreft het thema bedrijfsvoering overgedragen aan MBO Diensten. Dit, conform eerder gemaakte afspraken, in combinatie met een transitiebudget. Tot de voorwaarden behoren in ieder geval dat:

- MBO15 om niet van bedoelde producten en diensten gebruik kan blijven maken.
- MBO Diensten tot en met 2015 verplicht is deze producten en diensten adequaat te onderhouden, aan te bieden en in de MBO markt te zetten.

## **7. Het programma management, activiteitenpalet**

Naast bovenstaande taken heeft het programma management in 2012 een waar palet aan (aanvullende) activiteiten uitgevoerd. Ter illustratie een niet limitatieve opsomming: overleg (intensief) met de beleidsdirectie BVE, de directie Leraren en de directie Communicatie. Gesprekken met leden van de Tweede Kamer. Organisatie en uitvoering van werkbezoeken, verzorgen van briefings en inleidingen over het Actieplan MBO ten behoeve van personen en organisaties die actief zijn in de MBO sector, regelmatig overleg met het eigen MBO15-team. Frequent overleg met de directie van MBO Diensten in verband met de uitvoering van "MBO15-relevante" activiteiten en met de voorzitter en het management van de MBO Raad. Voorbereiding en uitvoering van de vergaderingen van het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs.

## **8. De Interviewronde 2012/2013**

Op het moment van indiening van het Activiteitenverslag is de interviewronde 2012/2013 afgerond, zijn de adviesbrieven vastgesteld en verstuurd en is de generieke rapportage opgeleverd.

Voor nadere informatie zij kortheidshalve verwezen naar de beschrijving van de interviewronde 2011/2012 eerder in dit verslag.




**MBO15**

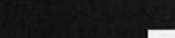
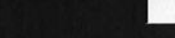
Programma  
management

## Tenslotte

Een "zwaluw in de lucht maakt nog geen zomer". Zoveel is duidelijk. De wijze en intensiteit, waarmee de MBO scholen aan de slag zijn gegaan met de voorbereiding van de implementatie van het Actieplan geeft vertrouwen in het welslagen van de operatie. Het is goed vast te stellen dat het overgrote deel van de MBO scholen de doelstellingen van het Actieplan MBO onderschrijft. Blijkbaar beseffen de besturen dat versterking van de vitaliteit, herkenbaarheid, kwaliteit en marktpositie van het MBO noodzakelijk is. Dit in combinatie met de reductie van de bestuurlijke complexiteit.

Den Haag, 11 april 2012

  
Programma manager MBO15

C.c.: de heer drs.   
De heer mr.   
mevrouw   
mevrouw   
mevrouw   


(Directeur beleidsdirectie BVE)  
(Plaatsvervangend directeur beleidsdirectie BVE)  
(Beleidsdirectie BVE)  
(MBO15)  
(MBO15)  
(MBO15)



**MBO15**








Programma  
management




# ***Bijlagen***

## BIJLAGE 1

### Expertteam 2: Activiteitenoverzicht 2012 per school




#### Ondersteuningstrajecten 2012:

Naam School	Ondersteuning op het gebied van:	Ondersteuningsactiviteiten	Aanvullende activiteiten	Inzet ET-2	MBO Beter light trajecten	Afgerond 2012	Vervolg in 2013
█	Onderwijstijd	Audit instrumentaria en systeem planning en registratie onderwijstijd. Advisering verbeteringen	Geen		Geen	Ja	Nee
█	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsborging</li> <li>• Onderwijstijd</li> </ul>	Audit instrumentaria en systeem planning en registratie onderwijstijd. Advisering verbeteringen	Reflectiegesprekken met lijn en staf		Geen	Nee	Ja
█	Kwaliteitsborging	Audit kwaliteitsborging inspectiekaders (gebied 4)	Reflectiegesprekken & Ondersteuning projectmanager		Geen	Nee	Ja
█	Verbetering kwaliteit opleidingen	Inzet 4 MBO Beter trajecten	Geen		Vier	Nee	Ja
█	Onderwijstijd	Audit instrumentaria en systeem planning en registratie onderwijstijd. Advisering verbeteringen	Geen		Geen	Nee	Ja
█	Kwaliteitsborging	Audit instrumentaria en systeem kwaliteitszorg	Geen		Geen	Ja	Nee
█	Kwaliteit opleidingen	Inzet 4 MBO beter light trajecten	Geen		Twee	Nee	Ja

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleiding</li> <li>• Verbetering analyse data</li> </ul>	Inzet 1 MBO beter light traject	Geen		Een	Nee	Ja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijstijd</li> <li>• Rendement opleidingen</li> <li>• Systeem kwaliteitszorg</li> </ul>	Inzet drie MBO Beter light trajecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reflectiegesprekken management (10)</li> <li>* Ondersteuning project Focus op Kwaliteit</li> <li>* Ondersteuning opzet kwaliteitszorgsysteem</li> </ul>		Drie	MBO Beter trajecten zijn afgerond, overige ondersteuning niet	Ja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Focus op vakmanschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet 3 MBO Beter light trajecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Verbetering kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Ondersteuning programma focus op vakmanschap</li> </ul>		Drie	Nee	Ja

Werk in uitvoering (de inzet betreft een indicatie)

- Alle bovenstaande, in 2012 nog niet afgeronde ondersteuningstrajecten, plus de onderstaande ondersteuningstrajecten:

Naam School	Ondersteuning op het gebied van:	Ondersteuningsactiviteiten	Aanvullende activiteiten	Inzet ET-2	MBO Beter light trajecten
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Kwaliteitszorgsysteem</li> </ul>	Audit kwaliteitszorgsysteem	Advisering verbetering		Geen
	Kwaliteitszorgsysteem	Audit Kwaliteitszorgsysteem			Geen
	Kwaliteitszorgsysteem	Audit Kwaliteitszorgsysteem			Geen

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Focus op vakmanschap</li> </ul>	Drie MBO Beter light trajecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunen opzet kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Ondersteuning programma focus op vakmanschap</li> </ul>		Drie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Inzet onderwijscalculator</li> </ul>	Twee MBO Beter light trajecten	Ondersteuning inzet onderwijscalculator		Twee
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Kwaliteitszorgsysteem</li> </ul>	Twee MBO Beter light trajecten	Ondersteunen opzet kwaliteitszorgsysteem		Twee
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit opleidingen</li> <li>• Kwaliteitszorgsysteem</li> </ul>	Een MBO Beter light traject	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit kwaliteitszorgsysteem</li> <li>• Reflectiegesprek management</li> </ul>		Een
	Ondersteuningsvraag nog nader vast te stellen				
	Tevredenheid BPV	MBO Beter light traject en pilot MBO Beter Borgen			Een plus pilot Borgen
	Kwaliteit opleiding	Een MBO Beter light traject			Een
	= inzet ET-2 < 8 dagen		= inzet ET-2: 8 – 12 dagen		= inzet ET-2: > 12 dagen



## **BIJLAGE 2**

*Bijdrage aan activiteitenverslag*

maart 2013

### **Focusgroepen**

In 2012 is MBO15 gestart met de Focusgroepen (voorheen testscholen) als reactie op de vraag van bestuurders/ programmamanagers om regelmatig met collega's de aanpak en ervaringen rond Focus op Vakmanschap (FoV) uit te wisselen. Inmiddels draaien er drie Focusgroepen die iedere 6 tot 8 weken een ochtend bij elkaar komen rond de thema's uit Focus op Vakmanschap. De leden hebben over het algemeen een functie als (sector)directeur, teamleider, bestuursadviseur of beleidscoördinator. En allemaal zijn ze portefeuillehouder, programmamanager of projectleider Focus op Vakmanschap binnen hun school.

### **Aantal vertegenwoordigde scholen**

27 scholen (met drie op de wachtlijst voor een nieuwe groep).

### **Besproken thema's**

Aanpak en inrichting entreeopleiding, intensiveren & verkorten van opleidingen, doelmatigheid, onderwijstijd/urennorm, tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, studenten, (stage)bedrijven, inzichtelijk maken van bestaande en benodigde gegevens, verantwoordelijkheid van teams (hoe veranker je dat in de organisatie?), interne communicatie, draagvlak en betrokkenheid binnen de school, verandermoeieid, wetgeving, het proces en inhoud van de nieuwe kwalificatiedossiers, professionalisering in relatie tot organisatiedoelen en maatregelen FoV.

### **Werkwijze**

De leden bepalen zelf de agenda. Telkens worden twee of drie thema's benoemd. Afhankelijk van de vraag ligt de nadruk op informatie-uitwisseling (met indien mogelijk een gastspreker), het uitwisselen van de gekozen aanpak rond een thema met presentaties van de verschillende leden of het bespreken van dilemma's/ afwegingen. Niet alleen mooie concepten wisselen, maar geënt op de werkvloer: wat is goed om te doen en hoe gaan we dat concreet doen.

De Focusgroepen hebben elkaars contactgegevens en delen de dropbox met daarin alle gedeelde informatie, presentaties etc. In praktijk blijkt dat men onderling contact houdt. De Focusgroepen worden begeleid door twee mensen van MBO15 die samen een landelijk netwerk onderhouden van programma-managers en projectleiders FoV. Er worden zoveel mogelijk verbindingen gelegd met dit netwerk, zodat er steeds meer ervaringen en informatie gedeeld worden. De afgelopen jaar hebben diverse schoolbezoeken tussen mbo-scholen plaatsgevonden. Tot slot, good practices die uit de Focusgroepen (en uit het bredere netwerk) naar voren komen worden landelijk gedeeld via Focusbijeenkomsten, door producten te verspreiden en artikelen in de MBO Krant.

### **Netwerk van scholen: informatie delen en vragen afhandelen**

In 2012 is geïnvesteerd in het opbouwen en onderhouden van het netwerk van contactpersonen bij scholen. Dat gebeurt deels via mail en de website, deels via persoonlijk contact. Het doel hiervan is meerledig: feitelijke, transparante informatie geven, vragen afhandelen en het signaleren van mogelijke knelpunten en vraagstukken in de voorbereiding en implementatie van Focus op Vakmanschap. Waar mogelijk en gewenst vragen we mensen in de Focusgroepen zittin te nemen, zodat de meerwaarde van het contact toeneemt. Een groot deel van de contactpersonen geeft aan het prettig te vinden om direct contact te kunnen hebben met het team van MBO15. Een belangrijk aspect is dat men weet dat de antwoorden op vragen uit het veld en de informatie op de website van MBO15 geverifieerd is door OCW. Dat geeft duidelijkheid en rust en helpt interne discussies een stap verder.

Vragen die meerdere keren gesteld worden, krijgen een plek op de website. Het overgrote deel van de vragen zijn echter al beantwoord in (de memorie van toelichting bij) het wetsvoorstel Doelmatige leerwegen en modernisering bekostiging, Kamervragen en op de website van MBO15. De overige vragen zijn in overleg met OCW beantwoord.

### **Focusbijeenkomsten en MBO City**

In 2012 zijn er twee landelijke Focusbijeenkomsten geweest over onderwerpen uit Focus op Vakmanschap: intensiveren & verkorten en de entreeopleiding. De opzet van deze bijeenkomsten is: start met algemene introductie en toelichting op FoV door (plaatsvervangend) directeur BVE, gevolgd door plenaire presentaties of workshoprondes waarin een aantal scholen de deelnemers meeneemt in hun aanpak, de gemaakte keuzes en het resultaat daarvan. Input werd geleverd door de Focusgroepen en door het platform Entree. Beide bijeenkomsten zijn in de nagestuurde enquête zeer positief beoordeeld.

Er is voor gekozen om de derde bijeenkomst samen te laten vallen met MBO City. Daar heeft MBO15 een programmalijn FoV neergezet, bestaande uit een serie masterclasses met verschillende sprekers. Deze programmalijn is in zijn totaliteit als goed tot zeer goed beoordeeld.



**MBO15**

Programma  
management

# **Herijking opleidingenportfolio MBO-instellingen**

Eerste tussenrapportage september 2012 - februari 2013

**17 maart 2013**



# Herijking opleidingenportfolio MBO-instellingen

Eerste tussenrapportage september 2012 - februari 2013

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 De aanleiding	1
1.2 De opdracht	1
1.3 De tussenrapportage	1
<b>2. Aanpak</b>	<b>2</b>
2.1 De werkwijze	2
2.2 De portfolioanalyse	2
<b>3. Voorlopige resultaten</b>	<b>5</b>
3.1 Deelnemende instellingen	5
3.2 Voorgestelde en verleende ondersteuning	5
3.3 Eerste bevindingen stand van zaken portfoliobeleid instellingen	6
<b>4. Korte vooruitblik</b>	<b>12</b>
4.1 Kennisdeling	12
4.2 Bouwstenen voor beleidsontwikkeling	12
4.3 Vervolg ondersteuning individuele instellingen	12



## 1. Inleiding

### 1.1 De aanleiding

Het doel van het actieplan mbo 'Focus op vakmanschap 2011-2015' is de kwaliteit van het mbo te verbeteren zodat méér jongeren weer voor het mbo gaan kiezen. Het actualiseren van het aanbod aan opleidingen is een middel om bij te dragen aan het verbeteren van de kwaliteit van opleidingen.

In zijn brief van 2 april 2012 aan de Tweede Kamer heeft het kabinet aangegeven welke aanvullende maatregelen het neemt om een arbeidsmarktrelevant, doelmatig en toegankelijk aanbod aan mbo-opleidingen te versterken. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft op basis hiervan het programmamanagement MBO'15 gevraagd individuele instellingen te ondersteunen bij het tot stand brengen van een geactualiseerd opleidingsportfolio. Dit in samenhang met andere maatregelen in 'Focus op vakmanschap' om de kwaliteit van opleidingen te bevorderen.

### 1.2 De opdracht

Het programmamanagement MBO15 heeft medio 2012 in [REDACTED], verbonden aan Berenschot, opdracht gegeven ondersteuning te verlenen aan individuele mbo-instellingen bij het actualiseren van het opleidingsportfolio. Deze opdracht luidt als volgt:

- Bied op een vraaggerichte wijze ondersteuning aan individuele mbo-instellingen (of vrijwillig samenwerkende instellingen) bij het versterken van een doelmatig en doeltreffend aanbod aan opleidingen. Dit onder meer door het uitvoeren van een interne – en externe portfolioanalyse.
- Zorg dat de ondersteuning samenhangt met andere relevante maatregelen uit Focus op vakmanschap om de doelmatigheid, herkenbaarheid, marktpositie en kwaliteit te versterken.
- Iedere mbo-instelling heeft een trekkingsrecht van maximaal 3 adviesdagen ten laste van het programmamanagement MBO15, plus een startgesprek per instelling dat voor rekening van Berenschot is.

### 1.3 De tussenrapportage

Deze tussenrapportage bevat een verslag van de uitgevoerde werkzaamheden in de periode september 2012 t/m februari 2013. In hoofdstuk 2 wordt eerst kort de aanpak van de ondersteuning beschreven, waaronder het gehanteerde model voor portfolioanalyse. Hoofdstuk 3 bevat, op hoofdlijnen, een overzicht van de deelname van instellingen, hun vragen en ervaringen en de tot nu toe geboden ondersteuning. In hoofdstuk 4 wordt tenslotte op basis van de opgedane ervaringen kort vooruitgebleekt op de vervolgactiviteiten in 2013.



## 2. Aanpak

### 2.1 De werkwijze

Op verzoek van een individuele instelling, of meerdere vrijwillig samenwerkende instellingen, wordt ondersteuning aangeboden. Daarbij worden de volgende stappen doorlopen:

- *Stap 1: Startgesprek (intake)*

Kern van deze fase is het inventariseren van de behoefte van de instelling(en) aan ondersteuning. Aan de hand van het analyseschema (zie volgende paragraaf) wordt, op hoofdlijnen, in kaart gebracht welke visie de instelling heeft op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het aanbod aan opleidingen en de eventuele analyses waarop dit gebaseerd is. Vervolgens wordt besproken bij welke vorm van ondersteuning de instelling het meest gebaat is. De hoofdlijnen van het gesprek en de mogelijkheden voor ondersteuning worden kort en bondig op papier gezet en als voorstel aan de instelling(en) aangeboden. Op basis hiervan maakt de instelling zelf de keuze voor de gewenste ondersteuning.

- *Stap 2: Uitvoering*

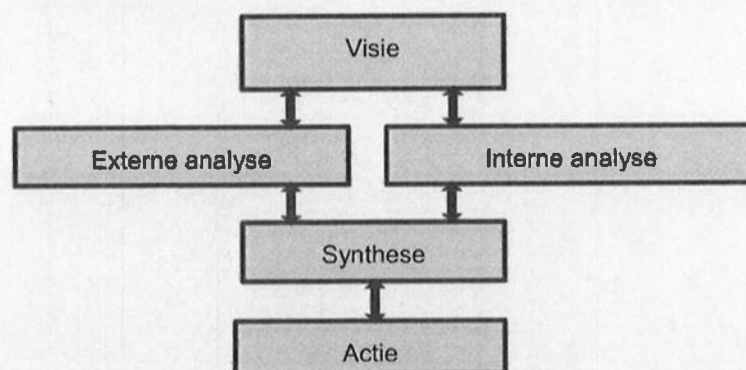
De afgesproken ondersteuning wordt vervolgens uitgevoerd. Per instelling zijn in beginsel drie adviesdagen beschikbaar. Samenwerkende instellingen kunnen deze bij elkaar optellen.

- *Stap 3: Eindrapportage en advies*

Na afronding van de ondersteuning wordt voor iedere instelling, of cluster van samenwerkende instellingen, een adviesbrief opgesteld waarin ingegaan wordt op de vraag, de uitgevoerde activiteiten, de resultaten en een advies.

### 2.2 De portfolioanalyse

Voor de intakegesprekken en ondersteuning wordt gebruik gemaakt van het onderstaande schema om de doeltreffendheid en doelmatigheid van het opleidingsportfolio te analyseren en te versterken. Dit schema is géén blauwdruk, maar een hulpmiddel. Het uitgangspunt is dat we vraaggericht werken en dus niet aanbodgericht instrumenten of schema's voorleggen.





Het schema hoeft niet 'van boven naar beneden' doorlopen te worden. Soms is de interne analyse de primaire invalshoek (financiële noodzaak), soms de externe analyse (samenwerking dan wel concurrentie), of de visie van de instelling (herijken strategie instelling).

#### *Visie van de instelling:*

Aan de hand van o.a. de volgende aandachtspunten wordt in beeld gebracht of en hoe het thema portfolio-beleid op de (bestuurlijke) agenda van de instelling staat:

- Wat verstaat de instelling onder dit thema?
- Heeft de instelling een visie op dit thema en welke inspanningen zijn er op dit onderwerp reeds verricht?
- Is de visie gebaseerd op een integrale afweging van externe- en interne analyses?
- Op welke wijze is het portfolio-beleid ingebed in de reguliere P&C-cyclus?

#### *Externe analyse:*

Hierbij wordt nagegaan welke externe ontwikkelingen de instelling op een gestructureerde wijze in kaart brengt voor de portfolio-analyse en welke informatiebronnen zij hiervoor gebruikt. De externe analyse kan o.a. de volgende aspecten omvatten:

- Demografische ontwikkelingen (aantal jongeren, deelname onderwijs).
- Economische ontwikkelingen (o.a. arbeidsmarkt-relevantie, innovatie, beschikbare bpv-plaatsen).
- Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen (o.a. wetgeving, toezicht, verantwoording stakeholders).
- Aanbod van andere onderwijsinstellingen in de regio (vmbo-mbo-hbo).
- Toegankelijkheid van het onderwijs (o.a. bereikbaarheid, keuzevrijheid).

#### *Interne analyse:*

Welke interne aspecten betreffen instellingen bij hun afwegingen over het opleidingsportfolio en hoe worden die gemeten? Daarbij kan gedacht worden aan:

- Kwaliteit van opleidingen (tevredenheid van studenten, (leer)bedrijven en docenten).
- Doelmatigheid van opleidingen (kosten en baten opleiding, aantal studenten, studieduur).
- Rendement van opleidingen (diplomarendement, uitval).
- Uit- en doorstroom naar verwant werk of hoger opleidingsniveau (intern mbo, hbo).
- Profilering (innovatie, bestaande expertisegebieden, track record).

#### *Synthese:*

Hierbij wordt nagegaan op welke wijze de instelling op basis van zijn visie en de resultaten van de externe en interne analyse tot een afgewogen besluit komt over het opleidingsportfolio. Welke aspecten betreft de instelling in de afweging en aan welke aspecten wordt het meeste gewicht toegekend? Op hoofdlijnen kunnen hiervoor twee variabelen gebruikt worden:

- Doeltreffendheid van de opleiding(en): deze kan getypeerd worden aan de hand van o.a. de aspecten kwaliteit, arbeidsmarkt-relevantie, bpv, rendement en toegankelijkheid.
- Doelmatigheid van de opleiding(en): deze kan getypeerd worden op basis van o.a. de aspecten demografische ontwikkeling, kosten-baten/aantal studenten, (vergelijkbaar) aanbod andere onderwijsinstellingen/marktaandeel.



Door scores toe te kennen aan de verschillende aspecten kan op hoofdlijnen bepaald worden hoe een (cluster van) opleiding(en) scoort op de variabelen doeltreffendheid (hoog of laag) en doelmatigheid (hoog of laag).

**Actie:**

Aan de hand van de synthese waarbij opleidingen zijn getypeerd naar doeltreffendheid en doelmatigheid, kunnen verschillende acties overwogen worden:

- Een opleiding die laag scoort op zowel doeltreffendheid als doelmatigheid voegt weinig tot geen waarde toe voor het portfolio. De instelling kan overwegen het aanbod van een dergelijke (cluster van) opleiding te beëindigen.
- Van een opleiding die laag scoort op doelmatigheid, maar hoog op doeltreffendheid kan de instelling bekijken hoe de 'businesscase' verbeterd kan worden. Welke bijdrage wil het bedrijfsleven leveren, kan samenwerking met een andere mbo-instelling in de regio plaatsvinden (gezamenlijk opleiding exploiteren, uitruil) e.d.? Het accent van maatregelen ligt op het verbeteren van bedrijfseconomische exploitatie.
- Van een opleiding die laag scoort op doeltreffendheid, maar hoog op doelmatigheid, kan nagegaan worden hoe de instelling de kwaliteit, de arbeidsmarktrelevantie of het rendement van de opleiding kan verbeteren. Het accent van de maatregelen ligt op verbeteren van het onderwijs.
- Een (cluster van) opleiding(en) die zowel op doeltreffendheid als doelmatigheid hoog scoort vraagt nog steeds aandacht uit het oogpunt van het continueren of zelfs uitbouwen van zo'n positie.





### 3. Voorlopige resultaten

#### 3.1 Deelnemende instellingen

Tot en met februari 2013 zijn met 41 instellingen intakegesprekken gevoerd (26 roc's, 9 aoc's en 6 vakinstellingen). Er worden daarnaast in maart en april 10 intakegesprekken gepland (6 roc's en 4 aoc's), omdat deze hebben aangegeven samen te willen werken in verbanden met instellingen waarmee reeds een intakegesprek heeft plaatsgevonden. In totaal dus 51 instellingen. Later dit voorjaar worden gesprekken met de overige mbo-instellingen gepland. Naar verwachting moet het beoogde aantal van 60 instellingen bereikt kunnen worden.

Van de 51 instellingen zullen 34 instellingen in gezamenlijk verband gebruik maken van het ondersteuningsaanbod. Enkele samenwerkingsverbanden zijn gericht op twee à drie instellingen. Drie samenwerkingsverbanden kennen 6 of meer instellingen. Daarnaast maken 15 instellingen individueel gebruik van het ondersteuningsaanbod. Twee individuele instellingen hebben aangegeven geen gebruik te maken van het ondersteuningsaanbod. Zij delen wel hun kennis en ervaring.

In bijlage 1 is de lijst met deelnemende instellingen opgenomen. De instellingen die gezamenlijk gebruik maken van het aanbod zijn in kleur aangegeven.

#### 3.2 Voorgestelde en verleende ondersteuning

Als we de tot nu toe voorgestelde en verleende ondersteuning analyseren blijkt dat deze zich met name richt op de volgende thema's:

- *Strategievorming:*

Ondersteunen van instellingen bij de vorming van een gemeenschappelijke visie op de meerwaarde van samenwerking t.a.v. portfoliobeleid. Waar liggen mogelijkheden om via samenwerking tot profilering van het aanbod per instelling te komen? Welke meerwaarde kan samenwerking hebben voor een succesvollere innovatie van opleidingen op instellingsniveau, regionaal niveau of landelijk, sectoraal niveau? Daarnaast worden individuele instellingen ondersteund die dit thema agenderen voor interne studie/strategiebijeenkomsten (verzorgen van presentaties, begeleiding discussiebijeenkomsten).

- *Portfolioanalyse:*

Instellingen adviseren over de opzet van een portfolioanalyse (zie paragraaf 2.2.), ondersteunen bij de uitvoering van de analyse (o.a. gegevensverzameling) en bij de interpretatie van de uitkomsten, of samen met betrokkenen evalueren van de reeds door de instelling uitgevoerde analyse (waaronder de plaats binnen de p&c-cyclus). Daarnaast adviseren we over aanpak voor profilering van het aanbod van opleidingen per vestigingslocatie.



- *Verbinding leggen met regionale stakeholders:*

Instellingen ondersteunen bij het afstemmen met stakeholders van hun intern uitgewerkte voornemens voor o.a. de aanpassing van het portfolio. Het gaat o.a. om het meehelpen organiseren en begeleiden van stakeholderbijeenkomst(en), een interviewronde onder stakeholders, begeleiding bij instellen of het aanpassen van adviesorganen van mbo-instellingen waarin bedrijfsleven en andere stakeholders vertegenwoordigd zijn/moeten worden. Ook het uitwerken van een gezamenlijk communicatieplan voor stakeholders op provinciaal niveau is onderdeel van de uitgevoerde ondersteuningswerkzaamheden.

- *Samenwerkingsarrangementen:*

Een aantal instellingen heeft aangegeven samen afspraken te willen maken over het doelmatiger exploiteren van bepaalde opleidingen (m.n. techniek). Naast uitruil overwegen instellingen een gezamenlijke exploitatie van opleidingen. De vragen richten zich dan vooral op een (rechtmatige) governance van zo'n samenwerkingsverband. Primair gericht op samenwerking tussen mbo-instellingen, maar bij voorkeur ook geschikt voor het (later) aanhaken van vmbo-instellingen en bedrijfsleven (publiek-privaat). Mede aan de hand van praktijkervaringen en vragen van instellingen worden nu de bestuurlijk-juridische mogelijkheden (en fiscale aspecten) van samenwerking in beeld gebracht en worden aanbevelingen voor verbetering van mogelijkheden voor samenwerking opgesteld.

### **3.3 Eerste bevindingen stand van zaken portfolio-beleid instellingen**

Op basis van de intakegesprekken en de voorgestelde en verleende ondersteuning, komen de volgende eerste bevindingen naar voren over de stand van zaken van het portfolio-beleid van de instellingen. Voor de indeling wordt hieronder het schema van paragraaf 2.2 gehanteerd.

*Visie van de instelling:*

- Alle gesproken instellingen zijn aan de slag met het thema portfolio-beleid.
- De fase waarin men zich bevindt verschilt sterk per instelling. Enkele instellingen hebben inmiddels een gehele analyse uitgevoerd en uitkomsten verwerkt in een nieuw beleidsplan voor de komende jaren. Andere instellingen pakken de analyse nu voor het eerst op in het kader van Focus op vakmanschap. Het grootste deel van de instellingen bevindt zich hier tussen in.
- De belangrijkste en meest krachtige drijfveer voor het aan de slag gaan met portfolio-beleid wordt gevormd door financiële prikkels (verminderde instroom studenten, wijziging bekostigingssysteem, financiële positie instelling). Het accent ligt dan op het aspect doelmatigheid van het aanbod (aantal studenten per opleiding). Wanneer portfolio-beleid zich tot dit aspect beperkt, zien we dat de kans groot is dat de aanpak na verloop van tijd stagneert. De aanpak is dan vooral te typeren als 'het verdelen van de armoede'. Een lastig proces. Zo komt het voor dat instellingen die lijstjes van opleidingen naast elkaar leggen al snel tot de conclusie komen dat ze dezelfde opleidingen willen beëindigen of juist willen behouden. Intern instellingen wordt soms gevreesd voor onrust onder medewerkers.



- Wanneer de scope van de portfolioanalyse breder is (dus ook elementen omvat als kwaliteit, innovatievermogen/expertiseontwikkeling, verbinding met regionale bedrijfsleven, toegankelijkheid, teamontwikkeling e.d.), zien we een aantal instellingen tot meer fundamentele keuzes komen ten aanzien van het profiel van de instelling. Bijvoorbeeld een niet meer een 'zo breed mogelijk' roc willen zijn, maar willen excelleren in een beperkter aanbod. Of, gelet op de omgeving, denominatie of toegankelijkheid van het onderwijs, juist wel een breder aanbod in stand willen houden van voldoende kwaliteit. Door een bredere insteek lijken zich meer mogelijkheden aan te dienen voor een ontwikkelingsgerichte versterking van het opleidingsportfolio (behalve beëindigen bijvoorbeeld ook versterken van de arbeidsmarktrelevantie, kwaliteit van de opleidingen e.d.). Tevens nodigt een dergelijke aanpak medewerkers meer uit tot het leveren van een actieve inbreng. Portfoliebeleid is dan geen 'rekenformule', maar het integraal afwegen van doeltreffendheid en doelmatigheid.
- Veel instellingen pakken het vraagstuk (vrijwillig) gezamenlijk op en dus niet individueel. Deze processen vragen doorgaans tijd. Gegeven de individuele verantwoordelijkheid van instellingen voor hun opleidingsportfolio, moet namelijk eerst bepaald worden op welke thema's samenwerking van meerwaarde is voor alle deelnemers.

#### *Externe analyse:*

- Zoals verwacht mocht worden blijkt in de praktijk dat (aangekondigd) overheidsbeleid van (grote) invloed is op herziening van het opleidingsportfolio door instellingen. Instellingen wachten vaak eerst af hoe dergelijke majeure aanpassingen uitkristalliseren voordat de gevolgen voor het portfolio bepaald kunnen worden. Twee aspecten van aangekondigd overheidsbeleid springen er uit.
  - Allereerst het voornemen om prijsfactoren niet langer per opleiding, maar per type instelling te bepalen. Met name voor techniekopleidingen zou dit minder bekostiging genereren, terwijl deze opleidingen relatief duurder zijn. Daarnaast heeft het voornemen prijsfactoren te harmoniseren een meer symbolische betekenis: een enkele keer is genoemd is dat dit een signaal is dat onderlinge (financiële) solidariteit tussen sectoren binnen roc's (verder) onder druk zet. Ondanks deze 'prikkel' technische opleidingen maar 'in de uitverkoop te zetten', zijn alle instellingen overigens overtuigd van hun maatschappelijke opdracht om techniekonderwijs zoveel mogelijk in stand te houden. (P.m.: inmiddels heeft de minister van OCW aangegeven voorlopig de huidige prijsfactoren te handhaven en eerst nader onderzoek te doen).
  - Ten tweede is de herziening van de kwalificatiestructuur van groot belang. Zo staat de arbeidsmarktrelevantie van bepaalde niveau 2 opleidingen onder druk, bijvoorbeeld ICT en Helpende Zorg en Welzijn. Het versterken van het arbeidsmarktperspectief van dergelijke kwalificaties, dan wel beëindiging, ligt ten principale op landelijk niveau en niet op instellingsniveau. Daarnaast wordt gepleit voor (behoud van) beperkte ruimte in kwalificaties om op instellingsniveau cross-sectoraal vernieuwingen in opleidingen te kunnen toepassen om het arbeidsmarktperspectief te vergroten (bijvoorbeeld agogiek in de opleiding Facilitair medewerker, waardoor zo'n opleiding meer arbeidsmarktrelevantie heeft dan de huidige



opleiding Helpende Zorg en Welzijn). In het verlengde hiervan is de suggestie gedaan om (m.n. op niveau 4) via een major-minor structuur ruimte te bieden/behouden voor een cross-sectorale specialisatie, waarbij de minor enkel aangeboden wordt door instellingen die op dat specifieke vakgebied een bovenregionale expertisefunctie vervullen.

- Het eenduidig bepalen van het regionale arbeidsmarktperspectief van opleidingen is lastig. Natuurlijk zijn er diverse indicatoren die behulpzaam zijn, zoals de feitelijke beschikbaarheid van stageplaatsen, 'kans op werk' of branchestudies. En soms functioneert in de regio nog een regionaal platform arbeidsmarktbeleid dat relevante gegevens verzameld. Vanuit verschillende bronnen is er zeker een meer kwalitatief beeld van het arbeidsmarktperspectief te schetsen, maar een scherpe kwantitatieve analyse blijft moeilijk. Anderzijds zijn er instellingen die voor portfolioanalyse gegevens uit 'kans op werk' en 'kans op stage' als absoluut gegeven gebruiken, zonder enige reflectie. Tot slot zijn vele instellingen geïnteresseerd in loopbaan van hun gediplomeerden op de arbeidsmarkt, maar beschikt men niet over gegevens, of zijn informatiebronnen niet gebruiksvriendelijk toegankelijk.
- Het vorig punt geldt ook voor het inzicht in de doorstroom van gediplomeerden naar het hbo (en interne doorstroom). Ondanks dat er (DUO) gegevens beschikbaar zijn, zijn deze niet altijd bekend bij instellingen. Het kost de instelling, samengevat, vaak de nodige tijd deze gegevens te verzamelen en te ordenen. Mede daarom is doorstroom naar het hbo niet altijd een (vanzelfsprekende) indicator bij de uitvoering van portfolioanalyses, terwijl doorstroom naar een hoger niveau ook een tweede belangrijke doelstelling van het mbo is (naast voorbereiden op arbeidsmarkt).
- Er is sprake van een grote variëteit in het overleg met stakeholders. Soms is er sprake van een (op bestuurlijk niveau) gestructureerd regionaal overleg tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden. Soms vindt dit op ad-hoc basis plaats. In alle gevallen is er (op operationeel niveau) contact met leerbedrijven via de bpv, maar gegevens daarover worden niet zodanig vastgelegd dat ze goed bruikbaar zijn voor een portfolioanalyse. Grote bedrijven weten de weg naar instellingen te vinden en hun behoefte (op tactisch niveau) aan opgeleiden goed aan te geven. Voor het MKB ligt dit geheel anders. Kortom: er is sprake van een bont palet aan overleg. Dat wil niet zeggen dat al dat overleg ook effectief is. Een scherpe stakeholderanalyse (met wie wordt waarover gesproken en met welk doel) ontbreekt vaak. Een aantal instellingen maakt voor dit doel dan ook gebruik van de aangeboden ondersteuning.

#### *Interne analyse:*

- Voor het bepalen van de (bedrijfseconomische) doelmatigheid ontbreekt nagenoeg op alle instellingen een scherp inzicht in de kostprijs van opleidingen. Meestal wordt het aantal studenten als indicator gebruikt of een student/docent-ratio. Het aantal studenten per opleiding (crebo) is op zich een beperkt bruikbare indicator. Studenten van opleidingen die een sterke inhoudelijke verwantschap kennen, volgen vaak een deel van hun opleiding gezamenlijk. In de praktijk gaat het dan ook vooral om het aantal studenten per onderwijsteam dat het onderwijs verzorgt voor een inhoudelijk samenhangend cluster aan opleidingen. Dit kan een domein zijn, maar ook een kleinere verzameling aan opleidingen. Slechts een beperkt aantal opleidingen is



zo specifiek dat ze uit het oogpunt van doelmatigheid op instellingsniveau afzonderlijk bekeken kan worden. Bijvoorbeeld Commercieel Medewerker Bank- en Verzekeringswezen (t.a.v. expertise is dit een nagenoeg geheel zelfstandig vakgebied en vooral gericht op doorstroom naar hbo).

- In de portfolioanalyses wordt de kwaliteit van opleidingen meestal bepaald aan de hand van het diplomarendement (kwantitatief) en het oordeel van de Inspectie (kwalitatief). Kortom: kwaliteit zoals gedefinieerd in het toezichtkader van de Inspectie. Men sluit nauw aan op de formele kaders.
- Tevredenheid van studenten is een indicator die (nog) niet alle instellingen standaard in de portfolioanalyse betrekken, ook al ziet men het belang er van in. Tevredenheid van docenten wordt in geen enkele portfolioanalyse als indicator gebruikt. De tevredenheid van (stage)bedrijven wordt niet overal systematisch vastgelegd en gebruikt als indicator.
- De aansluiting tussen portfolioanalyse en de reguliere p&c-cyclus moet door de meeste instellingen nog tot stand gebracht worden. Zo kan voor de analyse van het portfolio gebruik gemaakt worden van indicatoren die ook voor de p&c-cyclus gebruikt worden. Nu staat het verzamelen van gegevens voor de portfolioanalyse echter nog vaak op zichzelf, wat meer tijd en energie vraagt. Door de portfolioanalyse te verbinden aan de p&c-cyclus kan ook een meer integrale besluitvorming plaatsvinden over het aanbod aan opleidingen in relatie tot de inzet van middelen. Overigens blijkt in de praktijk dat een jaarlijkse portfolioanalyse voor alle opleidingen niet werkbaar is. Niet alleen omdat dit te omvangrijk is om ieder jaar uit te voeren, maar vooral omdat de analyse vaak tot een 'agenda' van actiepunten leidt waarvan de uitvoering enkele jaren in beslag kan nemen. Het is wel van belang de uitvoering van actiepunten vast te leggen in de reguliere p&c-cyclus.

#### *Synthese:*

- De externe en interne analyse leveren indicatoren op over aangeboden opleidingen die vervolgens ten opzichte van elkaar moeten worden afgewogen om tot een oordeel over die opleidingen te komen. Dit is geen rekenkundige opgave, maar een bestuurlijke afweging op basis van prioriteiten en bijbehorende weging van indicatoren. En die verschillen per instelling, afhankelijk van o.a. financiële positie, (al of geen groei)doelstelling, mate van concurrentie van andere instellingen in de regio e.d.
- Door enkele instellingen is gewezen op het risico van 'doelredeneringen' bij het maken van afwegingen over aangeboden opleidingen. Interne en externe belangen zijn immers groot en de (financiële) ruimte vaak klein. Als remedie ziet men dan het zoveel mogelijk objectiveren van indicatoren en besluitvorming. Enkele instellingen doen hiervoor ervaring op met een beslisboom waarin indicatoren en regels voor besluitvorming als richtinggevend kader vooraf zijn vastgesteld.
- Een andere belangrijke factor die de kwaliteit van de besluitvorming/afweging bepaalt, is het gevolgde proces. Wanneer de portfolioanalyse geïsoleerd (door bijvoorbeeld alleen een stafdienst) is uitgevoerd, zet dat de effectiviteit van het geheel onder druk. Betrokkenheid van



sleutelfunctionarissen in de organisatie (bijvoorbeeld sectordirecteuren, opleidingsmanagers e.d.) tijdens het proces is van belang. Sectordirecteuren moeten daarentegen voor het belang van hun branche staan. In de praktijk zijn er voorbeelden waarbij de wisselwerking tussen staf (organiseren proces, ontwikkelen indicatoren en verzamelen gegevens) en verantwoordelijken voor de uitvoering van opleidingen (kennis van branches, studenten e.d.) voldoende 'checks & balances' oplevert om tot evenwichtige voorstellen te komen.

- Een portfolioanalyse levert per instelling vaak enkele opleidingen op die beëindigd zouden moeten worden ('rood'). Iets wat men eigenlijk ook wel wist, maar dat door de analyse nu echt op de agenda gezet wordt (dus expliciet gemaakt wordt). Het gaat hier ook om opleidingen die recent (niet succesvol) door de instelling gestart zijn. Daarnaast is er een groep opleidingen waarvan de doelmatigheid en/of doeltreffendheid verbeterd moet worden ('oranje'). Hierover kunnen in het kader van de p&c-cyclus afspraken gemaakt worden. Tenslotte is er een grote groep opleidingen waarvan de doelmatigheid en doeltreffendheid voldoende is ('groen').

*Actie:*

- De praktijk wijst uit dat een portfolioanalyse vooral opleidingen identificeert waarmee iets moet gebeuren (beëindigen, afstemmen met een andere instelling, doelmatigheid en/of doeltreffendheid verbeteren) of niet. Soms wordt de analyse daarnaast ook benut om te bezien of er vraag is om een nieuwe opleiding (of uitstroom) te starten.
- Voor zover een instelling voor de uitvoering van een voornemen tot beëindigen, starten of versterken van een opleiding niet afhankelijk is van een andere instelling, lijkt de uitvoering van zo'n voornemen relatief eenvoudig. In de praktijk spelen verschillende aspecten een rol die uitvoering kunnen bemoeilijken. Dit geldt m.n. voor het beëindigen van een opleiding. Soms zijn er uit bestuurlijk oogpunt bedrijven of gemeente(n) die toch hechten aan zo'n opleiding, of leidt het beëindigen uit oogpunt bedrijfsvoering niet direct tot kostenbesparing (wachtgelden, langlopende verplichtingen t.a.v. huisvesting).
- Vaak is er sprake van afhankelijkheid tussen instellingen bij het uitvoeren van voornemens om het aanbod aan opleidingen te wijzigen of de doelmatigheid en doeltreffendheid te versterken. In evidente krimpgebieden onderkennen de meeste instellingen inmiddels deze afhankelijkheid en komen tot samenwerking (uitruil, gezamenlijke exploitatie, etc.). In andere regio's is nog sprake van concurrentie. In de praktijk blijkt dat samenwerking in de eerste plaats afhangt van het vertrouwen dat bestuurders in elkaar hebben en of bestuurders een gedeeld motief (kostenbesparing, toegankelijkheid onderwijs, etc.) voor samenwerking hebben. Als deze basis gelegd is, spelen meer praktische zaken een rol bij de uitwerking van de samenwerking. Bijvoorbeeld huidige regelgeving die leidt tot relatief hoge transactiekosten voor samenwerking (inrichting financiële verantwoording e.d.) in relatie tot de te behalen efficiencywinst. Tot slot kunnen kosten en baten van samenwerking niet evenwichtig over de instellingen verdeeld zijn. Bijvoorbeeld wanneer een instelling stopt met een opleiding (wat kosten met zich meebrengt) en zijn studenten naar een andere instelling overgaan (die hier de opbrengsten van heeft). Zoals eerder aangegeven lopen initiatieven voor samenwerking nog al eens vast wanneer enkel de 'armoede verdeeld moet worden' (dalend aantal studenten). Mede daarom zijn er instellingen



**MBO15**

Programma  
management

die samenwerking willen zoeken op bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe opleidingen. Ook met het oog op de overdracht van en bezuinigingen op de wettelijke taken van de kenniscentra.



## **4. Korte vooruitblik**

De aanpak waarbij vraaggericht aan individuele instellingen (of vrijwillig samenwerkende instellingen) ondersteuning wordt aangeboden, is de juiste aanpak gebleken. De belangrijkste reden hiervoor is dat het bestuurders aanspreekt op hun bestaande verantwoordelijkheden en zij zelf bepalen hoe ze hier het beste bij ondersteund kunnen worden. Deze aanpak wordt dus verder voortgezet. Daarnaast zijn de afgelopen maanden kennis, ervaringen en goede voorbeelden verzameld die voor de sector ontsloten kunnen worden. Tevens kunnen deze benut worden om een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de landelijke beleidsontwikkeling.

### **4.1 Kennisdelling**

Voor het delen van kennis en ervaringen staan de volgende activiteiten gepland:

- Artikelen over goede voorbeelden op de website van MBO15. Ieder artikel gaat over een specifiek onderwerp, zoals: samenwerking tussen instellingen, het instrument portfolioanalyse, stakeholderanalyse e.d.
- Een publicatie over de systematiek van portfolioanalyse.
- Een handreiking voor het ontwikkelen van samenwerkingsarrangementen tussen instellingen.
- Samen met saMBO-ICT verkenning uitvoeren naar een efficiënte en effectieve gegevensvoorziening voor de kernindicatoren van de portfolioanalyse.

### **4.2 Bouwstenen voor beleidsontwikkeling**

Op basis van ervaringen in het project kunnen voor MBO15 bouwstenen uitgewerkt worden die behulpzaam kunnen zijn voor beleidsontwikkeling. Er wordt in ieder geval gewerkt aan:

- Informatievoorziening: uit de gezamenlijke analyse met SaMBO-ICT kunnen aanbevelingen naar voren komen over bijvoorbeeld het beschikbaar stellen door DUO van BRON-gegevens aan instellingen over in- door- en uitstroomgegevens en koppeling met arbeidsmarktgegevens van UWV.
- Samenwerkingsarrangementen: aanbevelingen voor wet- en regelgeving om samenwerkingsarrangementen tussen instellingen te bevorderen, die bijvoorbeeld een eigen bekostigings- en diplomatiek hebben.

### **4.3 Vervolg ondersteuning individuele instellingen**

De afgelopen maanden zijn met veel instellingen intakegesprekken gevoerd en voorstellen voor ondersteuning gedaan. Inmiddels vindt de uitvoering hiervan plaats. Dit zal de komende maanden voortgezet worden. Tevens zullen instellingen die nog niet meedoen benaderd worden zodat het beoogde aantal van 60 deelnemende instellingen behaald wordt.





**MBO15**

Programma  
management

# Bijlage

**Overzicht deelnemende Instellingen (stand t/m Januari 2013)**



# MBO15

Programma  
management

**Naam Instelling**

**Intake:**

[Redacted]	5-okt
[Redacted]	4-sep
[Redacted]	11-sep
[Redacted]	11-sep
[Redacted]	29-nov
[Redacted]	5-sep
[Redacted]	12-sep
[Redacted]	1-nov
[Redacted]	7-sep
[Redacted]	1-nov
[Redacted]	29-nov
[Redacted]	29-nov
[Redacted]	1-nov
[Redacted]	26-sep
[Redacted]	14-sep
[Redacted]	28-sep
[Redacted]	11-okt
[Redacted]	12-nov
[Redacted]	16-okt
[Redacted]	16-okt
[Redacted]	30-okt
[Redacted]	20-nov
[Redacted]	19-nov
[Redacted]	14-jan
[Redacted]	14-jan
[Redacted]	16-okt
[Redacted]	24-sep
[Redacted]	19-nov
[Redacted]	31-okt
[Redacted]	p.m.
[Redacted]	p.m
[Redacted]	1-okt
[Redacted]	12-nov
[Redacted]	25-mrt
[Redacted]	mrt
[Redacted]	29-mrt
[Redacted]	mrt
[Redacted]	12-april



# MBO15

Programma  
management

[Redacted]	15-nov
[Redacted]	p.m.
[Redacted]	p.m
[Redacted]	p.m
[Redacted]	4-feb
[Redacted]	19-dec
[Redacted]	26-sep
[Redacted]	4-dec
[Redacted]	10-sep
[Redacted]	15-okt
[Redacted]	18-dec
[Redacted]	14-nov
[Redacted]	28-jan



**MB015**

Programma  
management

# ***Bijlage***

Naam Instelling

Startgesprek:

Voorstel gedaan

Geboden ondersteuning

Adviesbrief afgerond

5-okt

[Redacted]

Ja. Voorstel voor  
governanceaspecten  
samenwerkingsarrangement voor  
techniekopleidingen

Onderdeel van handreiking  
samenwerkingsarrangementen

Nee

4-sep

[Redacted]

11-sep

Ja. Voorstel voor organiseren  
managementdag als start van  
nieuw strategietraject (aanbod  
opleidingen, locaties, onderwijs)

Uitvoering managementdag.  
Formuleren kernwaarden en  
beloften voor studenten, docenten  
en bedrijfsleven.

Ja

[Redacted]

11-sep

Ja. [Redacted] gaat na afketsen fusie  
verder met beperkt aanbod,  
georganiseerd in beperkt aantal  
'colleges'. Ondersteuning bij  
voorbereiding personeelsmiddag  
over doorvertalen kernwaarden  
nieuwe colleges in 'beloften' van  
onderwijsteams aan stakeholders.  
Verwerken opbrengst  
personeelsbijeenkomst.

Personeelsbijeenkomst heeft  
plaatsgevonden, resultaten  
verwerkt.

Nee.

29-nov	Ja. Aan de drie instellingen aparte voorstellen gedaan. Uiteindelijk hebben ze gekozen voor gezamenlijke aanpak (mede op aandrag OCW n.a.v. verzoek portfolioanalyse).	Uitgangspunten voor samenwerking t.a.v. macrodoelmatigheid zijn inmiddels vastgesteld. Gezamenlijk bijeenkomst nu gepland in mei	Nee
5-sep			
12-sep			
1-nov	Ja. Eerst voorstel aan 4 grafische lycea voor bepalen ontwikkelingsrichting eigen aanbod aan opleidingen in relatie tot hetzelfde aanbod van roc's. [redacted] en [redacted] hebben zich later aangesloten	Ondersteuning bij strategietraject. Afronding begin februari 2013.	Nee
7-sep			
1-nov			
29-nov			
29-nov			
1-nov			
26-sep	Nee. Geen specifieke vraag voor ondersteuning eigen instelling. Deelt wel de ervaringen t.b.v. handreiking samenwerkingsarrangementen	Levert bijdrage aan handreiking samenwerkingsarrangementen	N.v.t.
14-sep	Nee. Geen specifieke vraag voor ondersteuning eigen instelling.	N.v.t. Afgesproken op later moment opgedane ervaringen te delen	N.v.t.

28-sep

Ja. Ondersteuning bij portfolioanalyse [redacted] (gehele aanbod aan opleidingen) en [redacted] (hoofdlijnen aanpak). Vier adviesgesprekken met directeuren Thuishaven techniek

Portfolioanalyse [redacted]. Advisering Nee. Volgt binnenkort analyse [redacted]. Korte bijdrage aan gezamenlijke strategievorming. ondersteuning gevraagd wordt. Korte advisering thuishaven techniek.

11-okt

12-nov

Ja. [redacted] wil voor iedere vestigingplaats een profiel uitwerken. Beverwijk: techniek, Haarlem: zorg en sport en Hoofddorp: nog te ontwikkelen.

Formuleren van opdracht van CvB aan locatiedirecteuren voor uitwerking gekozen profielen voor Beverwijk en Haarlem en voor marktonderzoek (vraag en aanbod opleidingen) in Hoofddorp

Nee.

16-okt

Ja. Voor organisatie en begeleiding van stakeholderbijeenkomst.

Voorbereiding en procesbegeleiding van stakeholderbijeenkomst. Ja. Thema's: doorlopende leerlijn (v)mbo, aansluiting aanbod op vraag vanuit bedrijfsleven, leven lang leren.

16-okt

Ja. Voorstel voor inrichting 'Raad van Advies' met vertegenwoordigers uit groen bedrijfsleven (stakeholders) t.b.v. periodieke afstemming onderwijs bedrijfsleven

Ondersteuning bij benoemen taken Raad van Advies. Op basis hiervan beschrijven profiel van vertegenwoordigers van groen bedrijfsleven en aanzoeken vertegenwoordigers. Inbedding in (p&c) jaarcyclus (januari 2013). nee.

30-okt  
[redacted] Ja. Voorstel voor evaluatie en verbetering portfoliocyclus.  
[redacted] beschikt 'op papier' over Nee. portfoliocyclus om aanbod opleidingen aan de hand van diverse indicatoren periodiek te evalueren. Functioneert echter niet goed. Ondersteuning bij evalueren en adviseren verbeterpunten (januari 2013).

20-nov  
[redacted] Ja. Twee opties voor ondersteuning. Intern, gericht op draagvlakverwerving onder personeel voor doelmatiger organisatie aanbod. Extern, gericht op herinrichting vaktechnische commissie voor overleg met bedrijfsleven.  
[redacted] Nee.

[redacted] Ja. Voorstel voor analyse groene arbeidsmarkt in drie regio's waarin Wellant werkzaam is. Dit i.v.m. analyse aanbod opleidingen per locatie die door [redacted] nu uitgevoerd wordt.  
[redacted] Op basis van beschikbare bronnen is Ja. groene arbeidsmarkt in beeld gebracht.

14-jan  
[redacted] Ja. In gezamenlijk intakegesprek afgesproken om praktische aanpak voor portfolioanalyse te ontwikkelen voor beide roc's. Dit op basis van ervaringen bij andere roc's  
[redacted] Nee.

14-jan  
[redacted]



16-okt

Ja. Op basis van intakegesprek met vertegenwoordiging van de zes Gelderse roc's voorstel gedaan voor communicatie met stakeholders zodra gemeenschappelijke aanpak roc's voor profilering aanbod per roc tot resultaat heeft geleid (dit op basis van eerdere portfolioanalyses per instelling). Deels gezamenlijk, deels per instelling.

Inmiddels ook gesprekken gevoerd met [redacted], [redacted] en [redacted].  
 Proces zes Gelderse roc's heeft nu net tot een (tussen)resultaat geleid. Vrijdag 25 januari contact over aanpak vervolg.

Nee.

24-sep

[redacted]

19-nov

[redacted]

31-okt

[redacted]

p.m.

[redacted]

p.m.

[redacted]

1-okt

[redacted]

Ja. Aan voorzitter van Brabants Bestuurders Overleg (BBO) mbo voorstel gedaan voor deels provinciebrede aanpak (gebaseerd op cijfers over aanbod mbo opleidingen) en deels individuele ondersteuning.

Op 15 januari 2013 tijdens BBO gesproken over exacte invulling ondersteuning: (1) rondje langs alle instellingen en (2) op basis van economische speerpunten (o.a. topsectoren) benoemen van opties voor gezamenlijke aanpak innovatie van aanbod opleidingen.

Nee.

12-nov

[redacted]

maart

[redacted]

maart

[redacted]

maart

[redacted]

Op 14 november interne studiemiddag voor management over thema macrodoelmatigheid verzorgd.

maart  
maart  
15-nov

Ondersteuning richt zich op externe analyse van Vier Groen, met name groen bedrijfsleven en overheden.

Ja. Met initiatief Vier Groen willen betrokken aoc's komen tot vergaande samenwerking. Eén van de intenties hierbij is het in stand houden van kleinere opleidingen uit oogpunt van toegankelijkheid. Concept Vier Groen moet nog handen en voeten krijgen

p.m.  
p.m.  
p.m.  
4-feb

Ja. In gesprek o.a. aandacht gevraagd voor denominatie in relatie tot macrodoelmatigheid. Voorgesteld gedaan om ICT ondersteunende werkvormen te inventariseren die m.n. afstandsleren kunnen ondersteunen (5 vestigingen [redacted]). Dit in relatie tot nieuwe definiëring urennorm.

[Redacted]	19-dec	Ja. Forse problematiek t.a.v. (bekostiging) techniekopleidingen. Voorstel ondersteuning is gericht op inventariseren externe ontwikkelingen (o.a. effect van overheidsmaatregelen zoals bekostiging, wva, onderwijstijd) die van invloed zijn op aanbod techniekopleidingen.	Ondersteuning in maart 2013	Nee.
[Redacted]	26-sep	Intakegesprek gevoerd. Geen reactie meer op suggesties voor ondersteuning ontvangen.	Mogelijk dat [Redacted] en [Redacted] nog samen gebruik maken van aanbod. Wordt helder na werkzaamheden commissie Vermeulen.	Nee.
[Redacted]	4-dec	Ja. Voorstel richt zich op afstemming van aanbod aan opleidingen met [Redacted] in Noord-West Amsterdam.	[Redacted] peilt zelf de bereidheid van [Redacted] in voor gezamenlijke aanpak (zie hierboven).	Nee.
[Redacted]	10-sep	Ja. Voorstel was gericht op	Na eerste gesprek heeft [Redacted]	Nee.

15-okt

Met zowel [redacted] als

[redacted] gesproken over afstemming techniekopleidingen in Leeuwarden. Onderhandeling tussen beide instellingen zit vast.

Op 29 januari volgt gezamenlijk

gesprek om te verkennen of er ruimte is om er 'nieuw leven' in te blazen. Afhankelijk van uitkomst overleg wordt vervolg bekeken. Gesprek inmiddels gevoerd, teruggelegd dat de door ieder gehanteerde uitgangspunten/randvoorwaarden de gekozen oplossingsrichtingen onmogelijk maken. Ze zullen ieder hun randvoorwaarden moeten heroverwegen, anders geen ruimte voor beweging.

Nee.

18-dec

14-nov

Ja. Voorstel om op hoofdlijnen

portfolioanalyse voor [redacted] te maken op basis van o.a.

gemeenschappelijke gevens van alle roc's in Noordelijke provincies.

Daarnaast wil [redacted] opgedane ervaringen delen over uitruil opleidingen (met [redacted] en andere

samenwerkingsarrangementen.

Ondersteuning in februari 2013

Nee.

28-jan

Gesprek gevoerd over mogelijkheden om aan de bestaande interne kwaliteitsaudit van opleidingen ook indicatoren te verbinden zoals arbeidsmarktrelevantie en aanbod van andere instellingen in/aangrenzend aan regio. Interne kwaliteitsaudit kan zo mogelijk verbreed worden naar meer integrale doorlichting van opleidingen.


Nee

# Financieel Jaarverslag 2012

## Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013

paraaf .....  .....

**Inhoudsopgave**

	<u>Pagina</u>
<b>Jaarrekening</b>	
Verslag van het bestuur	3
Balans per 31 december 2012	4
Exploitatierekening 2012	5
Kasstroom overzicht 2012	6
Toelichting op de balans per 31 december 2012 en de exploitatierekening 2012	7
<b>Overige gegevens</b>	
Overige gegevens	10
Voorstel resultaatverdeling	10
Controleverklaring	11
<b>Bijlagen:</b>	
Instellingsgegevens	13
Toelichting exploitatierekening per afdeling	14
Model G	16
Model H	17

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum

27 MRT 2013

paraaf



## VERSLAG VAN HET BESTUUR

### Algemene informatie

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs is een stichting opgericht met als doelstelling een bijdrage te leveren aan de modernisering en versterking van het MBO. Zij tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het stimuleren, ondersteunen en faciliteren van onderwijsinstellingen om actief deel te nemen aan het proces van modernisering, vernieuwing en innovatie van programmering en inrichting van het middelbaar beroepsonderwijs. Het vermogen van de stichting wordt gevormd door subsidies van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze worden jaarlijks verstrekt door het indienen van een activiteitenplan en begroting.

### Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van Innovatie Beroepsonderwijs is een stichtingsvorm. De stichting is opgericht op 27 april 2004. Vanaf 1 augustus 2011 functioneren de volgende tijdelijke organisaties onder de verantwoordelijkheid van de stichting:

- programma management MBO15;
- het steunpunt taal & rekenen MBO;
- het steunpunt taal & rekenen VO;
- het steunpunt taal VE.

Bovengenoemde tijdelijke organisaties vormen een continuering van de activiteiten.

### Organisatiestructuur

Het bestuur van de stichting bestaat uit 6 bestuursleden. De bestuursleden worden benoemd voor een periode van drie jaar en zijn eenmaal her noembaar. De stichting heeft een eenhoofdige tijdelijke directie. In samenhang met de afronding van de activiteiten van het procesmanagement MBO 2010 is het vorige bestuur afgetreden en vervangen door een nieuw bestuur. In de geest van de statutaire bepalingen van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs heeft het vorige bestuur verantwoording afgelegd met het financieel verslag t/m 30 september 2011.

### Financiën

Per toegezegde subsidie wordt een verantwoording gemaakt welke als bijlage is toegevoegd. Eventuele overschotten worden in overleg als nog te besteden subsidiebedragen opgenomen, hierdoor is het resultaat jaarlijks nul. Van de nog te besteden subsidiebedragen zijn verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 997.422.

### Inhoudelijke accenten

Voor de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs kenmerkt het kalenderjaar 2012 zich door:

- Uitbreiding van de opdracht van het programma management MBO15 met het thema macrodoelmatigheid;
- De afronding van de overdracht van de operationele activiteiten naar MBO Diensten wat betreft de programmalijn bedrijfsvoering;
- De tijdelijke uitbreiding van de opdracht van het programma management MBO15 wat betreft de beoordeling van de startplannen professionalisering van de MBO scholen.

### Programma management MBO15 Kwaliteit

Zoals bovenstaand is aangegeven heeft de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het voorjaar van 2012 besloten de opdracht van het programma management uit te breiden met het thema (macro doelmatigheid). En zowel de Tweede Kamer als de MBO scholen geïnformeerd over haar besluit. Daarmee omvat de opdracht van MBO15 alle essenties van het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015". En zijn alle randvoorwaarden aanwezig voor een samenhangende aanpak.

Wat betreft het thema professionalisering heeft het programma management op verzoek van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de MBO Raad de startplannen professionalisering van de MBO scholen beoordeeld. Deze startplannen vloeiden voort uit bestuursakkoord zoals genoemde partijen in november 2011 hebben gesloten. Voorts heeft het programma management de projecten Ondersteuningsteam en Kwaliteitsmanagement MBO in 2012 gecontinueerd.

### Samenstelling bestuur

In het verslagjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden:

#### Afgetreden:

- De heer drs. [REDACTED];

#### Nieuw aangetreden:

- Mevrouw [REDACTED] en de heer [REDACTED]

### Tenslotte:

De Stichting heeft een even gevarieerd als succesvol jaar 2012 achter de rug. Prima basis voor continuering in 2013.

Het bestuur  
27-mrt-13

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum

27 MRT 2013

paraaf



**BALANS PER 31 DECEMBER 2012**  
(voor resultaatverdeling)

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2012</b>	<b>31-12-2011</b>
<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
Debiteuren	€ -	€ 10.501
Overige overlopende activa	€ 355.244	€ 68.916
Omzetbelasting	€ -	€ 10.055
Totaal vlottende activa	€ 355.244	€ 89.472
<b>LIQUIDE MIDDELEN</b>	€ 4.159.198	€ 4.307.264
<b>TOTAAL</b>	<u>€ 4.514.442</u>	<u>€ 4.396.736</u>
<b>PASSIVA</b>		
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	€ 5.182	€ 5.182
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
Belastingen en sociale premies	€ 15.659	€ 9.374
Omzetbelasting	€ 9.665	€ -
Crediteuren	€ 1.291.073	€ 504.306
Overige overlopende schulden	€ 479.617	€ 684.811
Nog te besteden subsidies	€ 2.713.246	€ 3.193.063
Totaal kortlopende schulden	€ 4.509.260	€ 4.391.554
<b>TOTAAL</b>	<u>€ 4.514.442</u>	<u>€ 4.396.736</u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.


datum 27 MRT 2013

paraaf .....

**EXPLOITATIEREKENING 2012**

	<b>Werkelijk 2012</b>	<b>Begroot 2012</b>	<b>Werkelijk 2011</b>
<b><u>BATEN</u></b>			
Rijksbijdrage	€ 7.117.717	€ 9.952.203	€ 3.962.757
Rijksbijdrage overige afdelingen	€ -	€ -	€ -
Overige inkomsten	€ 112.837	€ 20.000	€ 643.506
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 7.230.554</b>	<b>€ 9.972.203</b>	<b>€ 4.606.263</b>
<b><u>LASTEN</u></b>			
Personele lasten	€ 1.856.879	€ 2.133.000	€ 1.802.102
Huisvestingslasten	€ 95.586	€ 94.000	€ 94.200
Overige bedrijfslasten	€ 5.361.737	€ 7.762.203	€ 2.747.724
<b>Totaal Lasten</b>	<b>€ 7.314.202</b>	<b>€ 9.989.203</b>	<b>€ 4.644.026</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>€ 83.648-</b>	<b>€ 17.000-</b>	<b>€ 37.763-</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>€ 83.648</b>	<b>€ 17.000</b>	<b>€ 37.763</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013  
  
 paraaf .....

**KASSTROOMOVERZICHT 2012**

	31-12-2012	31-12-2011
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo exploitatie	€ -	€ -
<b>Mutaties werkkapitaal</b>		
Overige vorderingen	€ 265.772-	€ 454.085
Kortlopende schulden	€ 117.706	€ 752.195
<b>Kasstroom uit investeringen</b>		
Investeringen	€ -	€ -
Des investeringen	€ -	€ -
Afronding	€ -	€ -
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<u>€ 148.066-</u>	<u>€ 1.206.280</u>
Beginstand liquide middelen	€ 4.307.264	€ 3.100.984
Mutatie liquide middelen	€ 148.066-	€ 1.206.280
Eindstand liquide middelen	<u>€ 4.159.198</u>	<u>€ 4.307.264</u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013

paraaf .....

**ALGEMEEN**

Bij het opstellen van de jaarrekening is de richtlijn 660 onderwijsinstellingen toegepast. In het lopend boekjaar 2011 is de naam gewijzigd in MBO 2015, dit is statutair nog niet aangepast.

**Activiteiten**

De Stichting heeft ten doel het bijdragen aan en het ondersteunen van de modernisering en vernieuwing van het Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO), waaronder begrepen het Herontwerp MBO, alsmede de versterking van de innovatiecapaciteit van het MBO. De activiteiten zijn verlengd tot en met 31 december 2012 (zie brief 11 juli 2012). De activiteiten van steunpunt taal en rekenen lopen t/m 31 december 2013 mits er jaarlijks door OCW een beschikking wordt afgegeven.

**GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN BEPALING VAN HET RESULTAAT**

**Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaand jaar.

**Toegepaste waarderingsgrondslagen**

**Materiële vaste activa**

In verband met het tijdelijke karakter van de Stichting is besloten de materiële vaste activa te huren in plaats van aan te schaffen.

**Overige vaste activa**

Verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen of lagere bedrijfswaarde.

**Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde, waarop indien noodzakelijk een voorziening voor oninbaarheid in mindering wordt gebracht.

**Overige activa en passiva**

Voor zover in het bovenstaande niet anders is aangegeven worden activa en passiva gewaardeerd op nominale waarde. Hierbij wordt op vorderingen, indien dit noodzakelijk is, een voorziening in mindering gebracht.

**Nog te besteden subsidies**

Het verschil tussen de door OCW toegezegde subsidie en bestede subsidie wordt in de balans opgenomen als nog te besteden subsidie.

**Resultaatbepaling**

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten van transacties worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; verliezen reeds zodra zij voorzienbaar zijn.

**Subsidie baten**

Onder subsidie baten wordt o.a. verstaan de door OCW verstrekte subsidies ter dekking van ingediende activiteitenplannen. Deze subsidies worden in de exploitatierekening in het boekjaar als baten verantwoord voor zover hier subsidiabele kosten tegenover staan.

**Kosten**

De kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben c.q. aan het verslagjaar waarin de prestaties zijn gerealiseerd.

**Belastingen**

De Stichting blijft buiten de werking van de VpB heffing.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum

27 MART 2013

paraaf

**ACTIVA****Vaste activa**

datum 27 MRT 2013

**MATERIËLE VASTE ACTIVA**

De materiële vaste activa zijn per 31 december 2010 om niet overgenomen.

paraaf .....

**5.3.3 Vlottende activa****Debiteuren****Overige overlopende activa**

Vooruitbetaalde kosten  
Nog te ontvangen rente  
Nog te factureren  
Overige overlopende activa  
Rekening courant Netwerkschool

**OMZETBELASTING****LIQUIDE MIDDELEN**

Banken

De overtollige liquide middelen worden op een bedrijfstelerekening gezet. Het rentepercentage bedraagt 1,7%.

De middelen zijn direct opvraagbaar.

**PASSIVA****Eigen vermogen**

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

**Algemene reserve**

Stand per 1 januari  
Resultaat lopend jaar  
Stand per 31 december

**KORTLOPENDE SCHULDEN****BELASTINGEN EN SOCIALE PREMIES****OMZETBELASTING****CREDITEUREN****OVERIGE SCHULDEN**

Overige overlopende passiva  
Nog te betalen bedragen

**NOG TE BESTEDEN SUBSIDIES**

	Reeds aangegane			
	verplichtingen	Nog te besteden	Nog te ontvangen	
Algemeen MBO 2010	€ -	€ -	€ -	€ -
Algemeen MBO 2015	€ 210.000	€ 96.673	€ 580.000	€ 273.327
Ondersteuningsteam MBO 2015	€ -	€ -	€ 62.000	€ 62.000
Kwaliteitsmanagement	€ -	€ 121.041	€ 69.000	€ 52.041
Doelmatigheid	€ 238.000	€ 192.749	€ 100.000	€ 330.749
Ombudslijn	€ -	€ -	€ -	€ -
LNV groen	€ -	€ -	€ -	€ -
Steunpunt taal en rekenen MBO	€ -	€ 293.830	€ 120.000	€ 173.830
Steunpunt taal en rekenen VO	€ -	€ 530.191	€ -	€ 530.191
Steunpunt taal en rekenen MBO aanvulling	€ 394.754	€ 1.091.280	€ 233.365	€ 1.252.669
Steunpunt taal MVT	€ -	€ 37.878	€ -	€ 37.878
Rekenen en Avo	€ -	€ -	€ -	€ -
Steunpunt taal en rekenen VE	€ 154.668	€ 516.547	€ -	€ 671.215
	<b>€ 997.422</b>	<b>€ 2.880.189</b>	<b>€ 1.164.365</b>	<b>€ 2.713.246</b>
				<b>€ 3.193.063</b>

**Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Voor het pand te EDE zijn twee huurovereenkomsten afgesloten: een voor een periode van 5 jaar en een voor 4 jaar.

De huur overeenkomst van vijf jaar is ingegaan 1 maart 2004 en de huursom bedraagt € 39.848 per jaar.

De huur overeenkomst van vier jaar is ingegaan 1 januari 2010 en de huursom bedraagt € 24.035 per jaar.

Van 7 detacheringsovereenkomsten loopt het contract door t/m 31 december 2013. Deze hebben allen betrekking op Steunpunt taal en rekenen, waarvoor aparte begrotingen zijn ingediend en beschikkingen zijn afgegeven door OCV.

Van de inleenovereenkomsten lopen enkele contracten door welke op basis van gewerkte uren worden afgerekend.

**TOELICHTING OP DE AFZONDERLIJKE POSTEN VAN DE EXPLOITATIEREKENING 2012**

	Werkelijk 2012	Begroot 2012	Werkelijk 2011
<b>SUBSIDIE</b>			
Toezegging	€ 6.972.000	€ 6.972.000	€ 5.706.647
Bij: nog te besteden 2011	€ 4.023.328	€ 2.980.203	€ 2.279.438
Af: subsidie met aangegane verplichtingen	€ 997.422	€ -	€ -
Af: Nog te besteden subsidie 2012	€ 2.880.189	€ -	€ 4.023.328
<b>Verantwoord in de exploitatie</b>	<b>€ 7.117.717</b>	<b>€ 9.952.203</b>	<b>€ 3.962.757</b>
<b>Personele lasten</b>			
Salarissen	€ 181.456	€ 119.000	€ 147.158
Pensioenpremie	€ 17.133	€ 15.000	€ 15.936
Sociale lasten	€ 32.323	€ 13.000	€ 36.622
Uitzendkrachten	€ -	€ 14.000	€ -
	€ 230.912	€ 161.000	€ 199.716
Opleiding en bijscholing	€ 1.389	€ -	€ 3.429
Overige lasten	€ 30.919	€ 10.000	€ 30.900
Kosten gezondheidsdienst	€ 484	€ -	€ 505
Werk derden	€ 1.593.175	€ 1.962.000	€ 1.567.552
Ontvangen ziekengeld	€ -	€ -	€ -
	€ 1.856.879	€ 2.133.000	€ 1.802.102
<b>Aantal fte's per 31 december</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur incl. servicekosten	€ 95.586	€ 94.000	€ 94.200
	€ 95.586	€ 94.000	€ 94.200
<b>Exploitatielasten</b>			
Reis- en verblijfkosten	€ 33.956	€ 33.000	€ 56.574
Druk en reprovkosten	€ 48.716	€ 25.000	€ 97.458
Kantoor benodigdheden	€ 9.439	€ 12.000	€ 29.696
Telefoonkosten	€ 8.612	€ 10.000	€ 10.265
Portokosten	€ 8.481	€ 5.000	€ 11.647
PR kosten	€ 160.409	€ 165.000	€ 339.874
Representatiekosten	€ 1.582	€ 2.000	€ 1.761
Website	€ 71.325	€ 178.000	€ 143.416
Contributie en lidmaatschappen	€ 799	€ 3.000	€ 2.677
Bestuurskosten	€ 1.638	€ 5.000	€ 8.027
Huur, aanschaf en onderhoud inventaris	€ 20.504	€ 21.000	€ 52.616
Accountantskosten	€ 19.263	€ 17.000	€ 26.816
Verzekeringen	€ -	€ -	€ 426
Vervoerskosten	€ -	€ -	€ 2.640
Activiteiten	€ 3.256.984	€ 5.222.203	€ 1.739.823
Support pakketten	€ 1.382.000	€ 1.950.000	€ -
Plannen professionalisering	€ 130.000	€ -	€ -
Overige exploitatielasten	€ 81.225	€ 52.000	€ 1.413
Huur lokalen	€ 14.595	€ 58.000	€ 221.596
Vergaderkosten	€ 33.944	€ -	€ -
Conferenties	€ 240.160	€ -	€ -
Bankkosten	€ 555	€ 4.000	€ 999
	€ 5.361.737	€ 7.762.203	€ 2.747.724
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Baten	€ 83.648	€ 17.000	€ 37.763
Lasten	€ -	€ -	€ -
	€ 83.648	€ 17.000	€ 37.763

Voor een vergelijk met de begroting wordt verwezen naar de toelichting exploitatierekening per afdeling.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 Mrt 2013

paraaf .....

**OVERIGE GEGEVENS**

Het resultaat welke uit de exploitatierekening blijkt is ter beschikking van het bestuur met dien verstande dat reservering zal plaatshebben indien niet anders wordt besloten.

**Voorstel resultaatverdeling**

De directie stelt voor het resultaat over 2012 aan het stichtingsvermogen toe te voegen.

€ -

Datum ondertekening:

5-apr-13

Het bestuur:

[Redacted]  
Voorzitter

[Redacted]  
Penningmeester / secretaris

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013

paraaf ..... [Redacted] .....



Tel: +31 (0)318 43 93 00  
Fax: +31 (0)318 43 93 99  
info@bdo.nl  
www.bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.  
Postbus 8178, 6710 AD Ede  
Rubensstraat 145, 6717 VE Ede  
Nederland

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2012 van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs te Ede gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2012 en de exploitatierekening over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatig van de in de jaarrekening verantwoord baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

VOOR WAARMERKINGSCOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum

27 Mrt 2013

Statutair gevestigd te Eindhoven en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17171186.

BDO Audit & Assurance B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam "BDO" optreden.

paraaf





**Onderbouwing van het oordeel met beperking**

Ter zake van de controle van de specifieke verantwoording projectfinanciering "Actieplan Laaggeletterdheid 2012" bij Stichting Expertisecentrum ETV.nl, welke onder de subsidiebeschikking VE 2012, nummer 61200-21865 valt, hebben wij de volgende bevinding opgenomen:

In de financiële verantwoording van de gerealiseerde kosten is een bedrag ad € 250.000 opgenomen ter dekking van het exploitatietekort van Stichting Expertisecentrum ETV.nl. Dit exploitatietekort wordt veroorzaakt door het feit dat kleine organisaties en individuele leerders geen licentiegelden hoeven te voldoen. Eén en ander om een brede beschikbaarheid van de leermaterialen te waarborgen. Wij hebben de juistheid van deze kosten niet kunnen controleren.

**Benadrukking van de offerteprocedure**

In het kader van het contracteren van leveranciers hanteert de Stichting in algemene zin een offerteprocedure. In voorkomende situaties heeft de stichting deze procedure niet toegepast bij het inhuren van externe specialisten. Eén en ander hangt samen met het MBO specifieke karakter c.q. de specifieke positie van de desbetreffende in onderzoek en kennismanagement gespecialiseerde personen en organisaties. Wij kunnen het laatst vermelde specifieke karakter echter niet toetsen. Voor de goede orde zij nog vermeld dat de geleverde diensten als zodanig niet ter discussie staan en overigens ook zijn opgenomen in de begroting.

**Oordeel met beperking betreffende de jaarrekening**


Naar ons oordeel geeft de jaarrekening uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf "Onderbouwing van het oordeel met beperking" een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2012 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Op grond van onze bevindingen dienen wij daarbij een voorbehoud te maken voor wat betreft de marktconformiteit van de kosten van inhuur van een aantal MBO specifieke advies- en onderzoeksorganisaties, zoals beschreven in de paragraaf 'benadrukking van de offerteprocedure'.

**Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Ede, 27 maart 2013  
BDO Audit & Assurance B.V.



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN  
BDO Audit & Assurance B.V.

datum

27 MRT 2013

paraaf .....

**BIJLAGEN:****SPECIFIEKE INFORMATIE TEN BEHOEVE VAN CFI/INFRA****1 INSTELLINGSGEGEVENS**

**B.**  
**Naam:** Stichting Innovatie Beroepsonderwijs  
**Adres:** Horaplantsoen 20  
**Postcode:** 6717 LT  
**Plaats:** Ede  
  
**Telefoon:** 0318-648565  
**Fax:** 0318-648503  
**E-mail:** [procesmanagement@herontwerpmbbo.nl](mailto:procesmanagement@herontwerpmbbo.nl)  
**Internetsite:** [www.herontwerpmbbo.nl](http://www.herontwerpmbbo.nl)

**Contact persoon:**  
**Telefoon:**

0318- [REDACTED]

**OCW BIJLAGEN**

OCW subsidies	Te besteden/ Ontvangen		Te besteden/ Ontvangen		Besteed	Nog te besteden
<b>ALGEMEEN</b>						
OND/ODB-12/45002 U	€ 2.900.000	€ -	€ 2.900.000	€ 2.593.327	€ 306.673	
OND/ODB-12/45002 U	€ 500.000	€ -	€ 500.000	€ 69.251	€ 430.749	
OND/ODB-2011/41251 U	€ 36.879	€ -	€ 36.879	€ 36.879	€ -	
OND/ODB-2011/73879 U	€ 310.000	€ -	€ 310.000	€ 310.000	€ -	
OND/ODB-2011/73881 U	€ 345.000	€ -	€ 345.000	€ 223.959	€ 121.041	
OND/ODB-2011/52180 U	€ 363.721	€ -	€ 363.721	€ 363.721	€ -	
	<u>€ 4.455.600</u>	<u>€ -</u>	<u>€ 4.455.600</u>	<u>€ 3.597.137</u>	<u>€ 858.463</u>	
<b>PROJECTEN</b>						
<b>Steunpunt taal en rekenen MBO</b>						
OND/ODB-12/37987 U	€ 600.000	€ -	€ 600.000	€ 306.170	€ 293.830	
OND/ODB-2011/41457 U	€ 198.476	€ -	€ 198.476	€ 198.476	€ -	
OND/ODB-2009/99430 M	€ 2.440.000	€ -	€ 2.440.000	€ 2.440.000	€ -	
OND/ODB-11/74308 U	€ 2.296.386	€ -	€ 2.296.386	€ 810.352	€ 1.486.034	
OND/ODB-2012/3944 U	€ 2.290.000	€ -	€ 2.290.000	€ 1.618.785	€ 671.215	
OND/ODB-10/77511 U	€ 148.637	€ -	€ 148.637	€ 110.759	€ 37.878	
	<u>€ 7.973.499</u>	<u>€ -</u>	<u>€ 7.973.499</u>	<u>€ 5.484.542</u>	<u>€ 2.488.957</u>	
<b>Steunpunt taal en rekenen VO</b>						
OND/ODB-2011/35705 U	€ 324.229	€ -	€ 324.229	€ 324.229	€ -	
OND/ODB-2011/35705 U	€ 682.000	€ -	€ 682.000	€ 151.809	€ 530.191	
	<u>€ 1.006.229</u>	<u>€ -</u>	<u>€ 1.006.229</u>	<u>€ 476.038</u>	<u>€ 530.191</u>	
<b>Totaal nog te besteden</b>					<u>€ 3.877.611</u>	

VOOR WAARMERKINGSDOELEN  
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013

paraaf [REDACTED]

	Algemeen		Doelmatigheid		Kwaliteitsmanagement		Ondersteuningstaam		Overige		Ombudlijn		Sub totaal	
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot
<b>BATEN</b>														
<b>SUBSIDIE</b>														
Toezegging 2012	€ 2.900.000	€ 2.900.000	€ 500.000	€ 500.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.400.000	€ 3.400.000
Bij. nog te besteden 2011	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.065.600	€ 691.000
Overboeking	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidie met aangegane verplichtingen (1)	€ 210.000	€ -	€ 238.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Nog te besteden subsidie 2012	€ 96.673	€ -	€ 182.749	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 448.000	€ -
Totaal subsidie	€ 2.593.327	€ 2.900.000	€ 89.251	€ 500.000	€ 223.959	€ 345.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 363.721	€ -	€ 36.879	€ 36.000	€ 410.463	€ 4.091.000
<b>OVERIGE INKOMSTEN</b>	€ 65.082	€ -	€ -	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 65.082	€ 20.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	€ 2.658.409	€ 2.900.000	€ 69.251	€ 520.000	€ 223.959	€ 345.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 363.721	€ -	€ 36.879	€ 36.000	€ 3.662.219	€ 4.111.000
<b>LASTEN</b>														
<b>Personele lasten</b>														
Salariissen	€ 26.286	€ 36.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 26.286	€ 36.000
Pensioenen premie	€ 1.886	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.886	€ 2.000
Sociale lasten	€ 2.043	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.043	€ 5.000
Uitzendkrachten	€ 26.129	€ 57.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 26.129	€ 57.000
Opleiding en bijscholing	€ 387	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 387	€ -
Overige lasten	€ 2.801	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.801	€ -
Kosten gezondheidsdienst	€ 121	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 121	€ -
Werk derden (€ 100.000 naar planvorm part)	€ 633.631	€ 521.000	€ 1.867	€ 50.000	€ 28.786	€ 300.000	€ 161.599	€ 275.000	€ 82.972	€ -	€ 36.772	€ 10.000	€ 945.627	€ 1.156.000
Externe deskundigheid	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Ontvangen ziekengeld	€ 663.069	€ 578.000	€ 1.867	€ 50.000	€ 28.786	€ 300.000	€ 161.599	€ 275.000	€ 82.972	€ -	€ 36.772	€ 10.000	€ 975.065	€ 1.213.000
<b>Aantal fis's per 31 december</b>	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
<b>Huisvestingslasten</b>														
Huur incl. servicekosten	€ 59.623	€ 30.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 59.623	€ 33.000
Daarboven staat onder overige inkomsten € 26.551	€ 59.623	€ 30.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 59.623	€ 33.000
<b>Exploitatielasten</b>														
Reis- en verblijfskosten	€ 18.316	€ 20.000	€ -	€ 4.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 18.316	€ 24.000
Druk en reprokosten	€ 28.064	€ 5.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 28.064	€ 11.000
Kantoor benodigdheden	€ 6.022	€ 3.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.022	€ 5.000
Telefoonkosten	€ 5.680	€ 5.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.680	€ 7.000
Postkosten	€ 7.334	€ 4.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 7.334	€ 5.000
PR kosten	€ 60.969	€ 20.000	€ -	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 60.969	€ 25.000
Representatiekosten	€ 210	€ 1.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 210	€ 2.000
Website	€ 6.729	€ 27.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.836	€ 56.000
Contributie en lidmaatschappen	€ 182	€ 2.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 107	€ 26.000	€ 182	€ 3.000
Bestuurskosten	€ 1.638	€ 3.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.638	€ 5.000
Huur, aanschaf en onderhoud inventaris	€ 9.355	€ 2.000	€ -	€ 13.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.355	€ 15.000
Accountantskosten	€ 7.263	€ 6.000	€ -	€ 2.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ 11.263	€ 10.000
Verzekeringen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vervoerskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Activiteiten	€ 295.535	€ 250.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 295.535	€ 748.000
Support pakketten	€ 1.362.000	€ 1.950.000	€ -	€ 428.000	€ 194.173	€ 40.000	€ 146.009	€ -	€ 255.031	€ -	€ -	€ -	€ 1.362.000	€ 1.950.000
Experimenten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Plannen professionalisering	€ 130.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 130.000	€ -
Overige exploitatielasten	€ 81.225	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 81.225	€ 12.000
Huur lokalen	€ 4.936	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.936	€ -
Vergaderkosten	€ 31.158	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 31.158	€ -
Conferenties	€ 83.444	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 83.444	€ -
Bankkosten	€ 555	€ 1.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 555	€ 4.000
	€ 1.998.165	€ 2.302.000	€ 67.384	€ 470.000	€ 195.173	€ 47.000	€ 148.401	€ 37.000	€ 280.749	€ -	€ 107	€ 26.000	€ 2.689.979	€ 2.882.000
<b>Financiële baten en lasten</b>														
Baten	€ 62.448	€ 10.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 62.448	€ 17.000
Resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

(1) Van de nog te besteden subsidiebedragen zijn verplichtingen aangegaan die in 2013 gefinancierd en betaald zullen worden.

	Steunpunt taal en rekenen Algemeen		Steunpunt taal en rekenen MBO		Steunpunt taal en rekenen VO		MBO MVT		Activiteiten VE		Sub totaal		Totaal algemeen	
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot
<b>BATEN</b>														
<b>SUBSIDIE</b>														
Toezegging 2012	€ 600.000	€ 600.000	€ -	€ -	€ 682.000	€ 682.000	€ -	€ -	€ 2.290.000	€ 2.290.000	€ 3.572.000	€ 3.572.000	€ 6.972.000	€ 6.972.000
Bij. nog te besteden 2011	€ 198.476	€ -	€ 2.296.386	€ 2.289.203	€ 324.229	€ -	€ 148.637	€ -	€ -	€ -	€ 2.967.728	€ 2.289.203	€ 4.023.328	€ 2.980.203
Overboeking	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidie met aangegane verplichtingen (1)	€ 293.830	€ -	€ 394.754	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 154.668	€ -	€ 548.422	€ -	€ 997.422	€ -
Nog te besteden subsidie 2012	€ 504.646	€ 600.000	€ 1.091.280	€ -	€ 530.191	€ -	€ 37.878	€ -	€ 516.547	€ -	€ 2.469.726	€ -	€ 2.880.189	€ -
Totaal subsidie	€ 38.292	€ -	€ 810.352	€ 2.289.203	€ 478.038	€ 682.000	€ 110.759	€ -	€ 1.618.785	€ 2.290.000	€ 3.520.780	€ 5.861.203	€ 7.117.717	€ 9.952.203
<b>OVERIGE INKOMSTEN</b>														
TOTAAL BATEN	€ 542.938	€ 600.000	€ 810.352	€ 2.289.203	€ 476.141	€ 682.000	€ 110.801	€ -	€ 1.628.103	€ 2.290.000	€ 3.568.335	€ 5.861.203	€ 7.230.554	€ 9.972.203
<b>LASTEN</b>														
<b>Personele lasten</b>														
Salariissen	€ 14.591	€ 18.000	€ -	€ -	€ 79.938	€ 65.000	€ -	€ -	€ 66.641	€ -	€ 155.170	€ 83.000	€ 181.456	€ 119.000
Pensioen premie	€ 60	€ 5.000	€ -	€ -	€ 8.754	€ 8.000	€ -	€ -	€ 6.433	€ -	€ 15.247	€ 13.000	€ 17.133	€ 15.000
Sociale lasten	€ 4.751	€ -	€ -	€ -	€ 15.321	€ 8.000	€ -	€ -	€ 14.294	€ -	€ 34.366	€ 8.000	€ 32.323	€ 13.000
Uitzendkrachten	€ 19.402	€ 23.000	€ -	€ -	€ 98.013	€ 81.000	€ -	€ -	€ 87.368	€ -	€ 204.783	€ 104.000	€ 230.912	€ 161.000
Opleiding en bijscholing	€ 387	€ -	€ 500	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.115	€ -	€ 1.002	€ -	€ 1.389	€ -
Overige lasten	€ 12.369	€ 10.000	€ -	€ -	€ 5.619	€ -	€ 1.859	€ -	€ 8.271	€ -	€ 28.118	€ 10.000	€ 30.919	€ 10.000
Kosten gezondheidsdienst	€ 121	€ -	€ -	€ -	€ 121	€ -	€ -	€ -	€ 121	€ -	€ 363	€ -	€ 484	€ -
Werk derden	€ 360.243	€ 318.000	€ 1.119	€ 119.000	€ 129.716	€ 129.000	€ 28.900	€ -	€ 129.570	€ 240.000	€ 647.548	€ 806.000	€ 1.593.175	€ 1.982.000
Externe deskundigheid	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Ontvangen ziekengeld	€ 392.522	€ 351.000	€ 1.619	€ 119.000	€ 233.469	€ 210.000	€ 28.759	€ -	€ 225.445	€ 240.000	€ 881.814	€ 920.000	€ 1.856.879	€ 2.133.000
Aantal re's per 31 december	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2	4	5
<b>Huisvestingslasten</b>														
Huur incl. servicekosten	€ 14.385	€ 36.000	€ -	€ -	€ 10.789	€ 10.000	€ -	€ -	€ 10.789	€ 15.000	€ 35.963	€ 61.000	€ 95.586	€ 94.000
Huur incl. servicekosten	€ 14.385	€ 36.000	€ -	€ -	€ 10.789	€ 10.000	€ -	€ -	€ 10.789	€ 15.000	€ 35.963	€ 61.000	€ 95.586	€ 94.000
<b>Exploitatielasten</b>														
Reis- en verblijfskosten	€ 8.718	€ 5.000	€ -	€ -	€ 1.719	€ 4.000	€ 1.215	€ -	€ 3.988	€ -	€ 15.640	€ 9.000	€ 33.956	€ 35.000
Druk en reprokosten	€ 7.848	€ 7.000	€ -	€ -	€ 3.874	€ 7.000	€ 5.516	€ -	€ 2.022	€ -	€ 19.260	€ 14.000	€ 48.716	€ 23.000
Kantoor benodigdheden	€ 1.080	€ 5.000	€ -	€ -	€ 621	€ 2.000	€ -	€ -	€ 1.716	€ -	€ 3.417	€ 7.000	€ 9.439	€ 12.000
Telefoonkosten	€ 929	€ 1.000	€ -	€ -	€ 599	€ 2.000	€ -	€ -	€ 1.404	€ -	€ 2.932	€ 3.000	€ 8.612	€ 10.000
Portokosten	€ 537	€ -	€ -	€ -	€ 305	€ -	€ -	€ -	€ 305	€ -	€ 1.147	€ -	€ 8.481	€ 5.000
PR kosten	€ 17.303	€ 15.000	€ 37.500	€ -	€ 41.936	€ 65.000	€ -	€ -	€ 2.701	€ 60.000	€ 99.440	€ 140.000	€ 160.409	€ 165.000
Representatiekosten	€ 1.301	€ -	€ -	€ -	€ 48	€ -	€ -	€ -	€ 23	€ -	€ 1.372	€ -	€ 1.582	€ 2.000
Website	€ 35.145	€ 36.000	€ 14.400	€ -	€ 8.867	€ 45.000	€ -	€ -	€ 6.077	€ 41.000	€ 64.489	€ 122.000	€ 71.325	€ 178.000
Contributie en lidmaatschappen	€ 195	€ -	€ -	€ -	€ 60	€ -	€ -	€ -	€ 362	€ -	€ 617	€ -	€ 789	€ 3.000
Bestuurskosten	€ 4.896	€ 6.000	€ -	€ -	€ 2.421	€ -	€ -	€ -	€ 3.832	€ -	€ 11.149	€ 6.000	€ 1.638	€ 5.000
Huur, aanschaf en onderhoud inventaris	€ 3.200	€ 5.000	€ -	€ -	€ 2.400	€ 2.000	€ -	€ -	€ 2.400	€ -	€ 8.000	€ 7.000	€ 20.504	€ 21.000
Accountantskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 19.263	€ 17.000
Uitbested werk	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Vervoerskosten	€ 14.110	€ 133.000	€ 759.337	€ 2.170.203	€ 77.806	€ 314.000	€ 87.269	€ -	€ 1.390.330	€ 1.857.000	€ 2.298.852	€ 4.474.203	€ 3.256.984	€ 5.222.203
Activiteiten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.382.000	€ 1.950.000
Support pakketten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Experimenten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Plannen professionalisering	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige exploitatielasten	€ 3.820	€ -	€ 919	€ -	€ 2.785	€ 6.000	€ -	€ -	€ 2.135	€ 34.000	€ 9.659	€ 40.000	€ 130.000	€ 52.000
Huur lokalen	€ 1.114	€ -	€ -	€ -	€ 836	€ 15.000	€ -	€ -	€ 836	€ 43.000	€ 2.786	€ 58.000	€ 14.595	€ 58.000
Vergaderkosten	€ 35.835	€ -	€ 1.277	€ -	€ 87.606	€ -	€ 8.042	€ -	€ 238	€ -	€ 132.998	€ -	€ 240.160	€ -
Conferenties	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 555	€ 4.000
Bankkosten	€ 136.031	€ 213.000	€ 813.433	€ 2.170.203	€ 231.863	€ 462.000	€ 82.042	€ -	€ 1.408.369	€ 2.035.000	€ 2.671.758	€ 4.980.203	€ 5.361.737	€ 7.762.203
<b>Financiële baten en lasten</b>														
Baten	€ -	€ -	€ 4.700	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 16.500	€ -	€ 21.200	€ -	€ 83.648	€ 17.000
<b>Resultaat</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

(1) Van de nog te besteden subsidiebedragen zijn verplichtingen aangegaan die in 2013 gefactureerd en betaald zullen worden.

BDO Audit & Assurance B.V.

datum 27 MRT 2013

## Model G: Verantwoording van subsidies

### G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Geheel uitgevoerd	Nog niet geheel uitgevoerd	Totaal	Te verrekenen ultimo verslagjaar
				€	€	€	€	€	€
<b>Totaal</b>				€	€	€	€	€	€
<b>G1-A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule</b>									
Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Nog te ontvangen per 31-dec-2012	Totale kosten t/m 2012	Totaal	Te verrekenen ultimo verslagjaar
				€	€	€	€	€	€
Programmanagement MBO15 Kwaliteit	OND/ODB-11/62180 U	3 oktober 2011		€ 1.325.000,00	€ 1.325.000,00	-	€ 1.325.000,00	€	-
Programmanagement MBO15	OND/ODB-12/45002 U	11 juli 2012		€ 2.900.000,00	€ 2.320.000,00	€ 580.000,00	€ 2.593.327,00	€	€ 306.673,00
Programmanagement MBO15 / doelmatigheid	OND/ODB-12/45002 U	11 juli 2012		€ 500.000,00	€ 400.000,00	€ 100.000,00	€ 69.251,00	€	€ 430.749,00
Project Kwaliteitsmanagement	OND/ODB-2011/73881 U	28 november 2011		€ 345.000,00	€ 276.000,00	€ 69.000,00	€ 223.959,00	€	€ 121.041,00
Ondersteuningsteam MBO	OND/ODB-2011/73879 U	24 november 2011		€ 310.000,00	€ 248.000,00	€ 62.000,00	€ 310.000,00	€	-
Ombudlijn MBO	OND/ODB-2011/41261 U	9 september 2011		€ 75.000,00	€ 75.000,00	-	€ 75.000,00	€	-
Activiteiten plan VE 2012	OND/ODB-2012/3944 U	15 februari 2012		€ 2.290.000,00	€ 2.290.000,00	-	€ 1.618.785,00	€	€ 671.215,00
Steunpunt Taal & Rekenen mbo 2012	OND/ODB-12/37987 U	22 juni 2012		€ 600.000,00	€ 490.000,00	€ 120.000,00	€ 306.170,00	€	€ 293.830,00
Steunpunt Taal & Rekenen mbo	OND/ODB-2011/41457 U			€ 650.000,00	€ 650.000,00	-	€ 650.000,00	€	-
<b>Totaal</b>				€ 8.995.000,00	€ 8.064.000,00	€ 931.000,00	€ 7.171.492,00	€	€ 1.823.508,00

### G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo 1-1-2012	Ontvangen t/m 2012	Nog te ontvangen	Lasten in verslagjaar 2012	Totale kosten t/m 31-12-2011	Saldo nog te besteden 31-12-2012 (incl. nog te ontvangen)
				€	€	€	€	€	€	€
Steunpunt Taal en Rekenen MBO	OND/ODB-2009/98430 M			€ 2.440.000,00	€	€ 2.440.000,00	€	€	€ 2.440.000,00	€
Steunpunt Taal en Rekenen MBO	OND/ODB-11/74311 U	5 december 2011		€ 2.333.647,00	€ 2.296.387,00	€ 2.100.282,00	€ 233.365,00	€ 810.353,00	€ 37.260,00	€ 1.486.034,00
Steunpunt Taal en Rekenen VO	OND/ODB-11/35705	11 juli 2011		€ 2.045.000,00	€ 324.229,00	€ 1.350.000,00	€	€ 476.038,00	€ 343.771,00	€ 530.191,00
Steunpunt Taal en Rekenen MVT	OND/ODB-10/77511 U			€ 297.500,00	€ 148.637,00	€ 297.500,00	€	€ 110.759,00	€ 148.863,00	€ 37.878,00
<b>Totaal</b>				€ 7.116.147,00	€ 2.769.253,00	€ 6.187.782,00	€ 233.365,00	€ 1.397.150,00	€ 2.969.894,00	€ 2.054.103,00

## Model H: Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Is er een bezoldiging van de bestuurders  
 Is er een bezoldiging van de toezichthouders

ja  
 ja

	Duur arbeids overeenkomst van	Duur arbeids overeenkomst tot	Ingangs datum	Taakomvang	Dienst betrekking (D) of interim (I) D/I	Periodiek betaalde beloning	Bonus betaling	Ontvangen pensioen bijdragen	Uitk. Wegens beëindiging dienstverband
De heer [redacted]	1 januari 2012	31 december 2012	1 januari 2009	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
De heer [redacted]	1 januari 2012	31 december 2012	3 juli 2009	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
De heer drs. [redacted]	1 januari 2012	31 december 2012	18 november 2011	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
De heer [redacted]	31 december 2012	31 december 2012	pm	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
Mevrouw mr. [redacted]	1 januari 2012	31 december 2012	18 november 2011	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
Mevrouw [redacted]	16 maart 2012	31 december 2012	16 maart 2012	nvt	nvt	€ -	€ -	€ -	€ -
De heer [redacted]	1 januari 2012	31 december 2012	27 april 2004	0,20	I	€ 39.984,00	€ -	€ -	€ -
Totaal						€ 39.984,00	€ -	€ -	€ -

(1) (2)

(1) Hiervan zijn bedragen inclusief BTW  
 (2) De voorslagelieden zijn nog niet gedeclareerd.



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs  
De heer [REDACTED]  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

**Doorkiesnummer**

21 MEI 2014

Datum  
Betreft Verantwoording subsidie 2011-2013

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**

Geachte heer [REDACTED]

**Bijlagen**

Met bovenvermelde brief zond u mij het activiteitenverslag 2012 aangaande programmamanagement MBO15 en het financieel jaarverslag aangaande Stichting Innovatie Beroepsonderwijs 2012. Tevens ontving ik de eerste tussenrapportage van het Team Doelmatigheid MBO15 over de periode september 2012 tot en met februari 2013.

Daarnaast zond u mij met uw brief van 10 april 2013 de activiteitenverslagen het financieel jaarverslag over 2012 van het Steunpunt Taal en Rekenen MBO en VE. Hierbij ontving ik ook de eindrapportage 2012 van de Stichting Expertisecentrum ETV.nl.

**1. Ondersteuningsteam MBO** (verplichtingnummer 61200-21532)

Bij brief en bijbehorende beschikking van 24 november 2011, kenmerk OND/ODB-2011/73879 U, resp. OND/ODB-2011/73880 U, heb ik u voor dit ondersteuningstraject voor de periode van 1 december 2011 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 310.000,00 verleend.

Uit het jaarverslag 2012 blijkt dat de subsidie geheel is besteed en dat deze gelden in overeenstemming met de subsidievoorwaarden zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op € 310.000,00. In tegenstelling tot het vermelde in bovengenoemde beschikking is deze subsidie op uw verzoek reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald, in verband met dreigende liquiditeitsproblemen.

**2. Ombudslijn MBO** (verplichtingnummers 61200-17071 en -20317)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 22 juni 2010, kenmerk OND/ODB-10/47539 U, resp. OND/ODB-10/47540 U, en van 9 september 2011, kenmerk OND/ODB-2011/41251 U, resp. OND/ODB-2011/41254 U, heb ik u voor het inrichten, uitvoeren en bijhouden van de Ombudslijn MBO en voor het bijhouden van een systeem van klachtenregistratie voor de periode van 1 april 2010 tot en met 1 april 2012 een subsidie verleend van maximaal € 174.500,00. Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik er kennis van genomen dat de gerealiseerde uitgaven in 2010 en 2011 op € 137.621,00 zijn uitgekomen, waardoor er voor 2012 nog een bedrag ad € 36.879,00 beschikbaar was.



Uit het jaarverslag 2012 blijkt dat de subsidie geheel is besteed, en dat deze gelden in overeenstemming met de subsidievoorwaarden zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op € 174.500,00. Deze subsidie is reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald.

**3. Programma-management MBO15 Kwaliteit** (verplichtingnummer 61200-20384)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 3 oktober 2011, kenmerk OND/ODB-11/52180 U, resp. OND/ODB-11/52183 U, heb ik u voor de activiteiten die worden verricht in het kader van het plan 'De basis op orde, de lat omhoog' een subsidie verleend van € 1.325.000,00 voor de periode van 1 augustus tot en met 31 december 2011.

Uit de verantwoordingsinformatie over 2011 bleek dat er voor 2011 € 1.152.819,00 beschikbaar was, waarvan € 1.054.098,00 daadwerkelijk door u is uitgegeven. Hierdoor was er voor 2012 een bedrag ad € 98.721,00 voor 2012.

Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik tevens de laatste termijn ad € 265.000,00 beschikbaar besteld. Hierdoor was er voor 2012 in totaal een bedrag van € 363.721,00 beschikbaar om de reeds aangegane verplichtingen uit te voeren.

Uit het jaarverslag 2012 blijkt dat de subsidie geheel is besteed en dat deze gelden in overeenstemming met de subsidievoorwaarden zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op € 1.325.000,00. Deze subsidie is reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald.

**4. Programma-management MBO15 Kwaliteit (2)** (verplichtingnummer 61200-22176)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 11 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/45002 U, resp. OND/ODB-12/45008 U, heb ik u een subsidie van € 3.400.000,00 verleend voor het jaar 2012.

Naast deze subsidie beschikte u nog over een bedrag van € 65.082,00 aan overige inkomsten en een bedrag van € 62.448,00 aan rentebaten. In totaal was er dus een bedrag van € 3.527.530,00 beschikbaar.

Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de werkelijke uitgaven in 2012 op € 2.790.108,00 zijn uitgekomen. Daarnaast blijkt dat er in 2012 voor een bedrag van € 448.000,00 (€ 210.000,00 + € 238.000,00) aan verplichtingen is aangegaan voor 2013. Tevens heeft u in uw mail van 28 oktober 2013, gericht aan OCW directie BVE, een duidelijke toelichting gegeven op het als 'nog te besteden subsidie' opgenomen bedrag ad € 289.422,00. Ik ga ermee akkoord dat ook dit bedrag onder de noemer van aangegane verplichtingen valt. Het totaal aan aangegane verplichtingen voor 2013 bedraagt hierdoor € 737.422,00.

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**





De totale uitgaven voor dit project ten laste van de verleende subsidie komen hiermee uit op € 3.465.082,00 (€ 3.527.530,00 minus de rentebaten ad € 62.448,00). Tevens is mij gebleken dat de activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt, zijn verricht en dat is voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen.

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

Wel verzoek ik u in het vervolg de subsidieperiode in acht te nemen, in die zin dat de activiteiten binnen de in de verleningsbeschikking genoemde subsidieperiode worden uitgevoerd en de verantwoordingsinformatie tijdig bij DUO wordt aangeleverd.

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**

Op basis van het voorgaande stel ik de subsidie vast op het hierboven vermelde bedrag van € 3.400.000,00. In tegenstelling tot het vermelde in bovengenoemde beschikking is deze subsidie op uw verzoek reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald, in verband met dreigende liquiditeitsproblemen eind 2013.

#### **5. Kwaliteitsmanagement MBO** (verplichtingnummer 61200-21533)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 28 november 2011, kenmerk OND/ODB-2011/73881 U, resp. OND/ODB-2011/73882 U, heb ik u voor de periode van 1 december 2011 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 345.000,00 verleend.

Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de uitgaven in 2012 op € 223.959,00 zijn uitgekomen. Daarnaast heeft u in uw email van 28 oktober 2013, gericht aan gericht aan OCW directie BVE, een duidelijke toelichting gegeven op het als 'nog te besteden subsidie' opgenomen bedrag ad € 121.041,00. Ik ga ermee akkoord dat deze middelen worden beschouwd als 'aangegane verplichtingen'.

De totale uitgaven voor dit project komen hiermee uit op € 345.000,00. Tevens is mij gebleken dat de activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt, zijn verricht en dat is voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen.

Wel verzoek ik u in het vervolg de subsidieperiode in acht te nemen, in die zin dat de activiteiten binnen de in de verleningsbeschikking genoemde subsidieperiode worden uitgevoerd en de verantwoordingsinformatie tijdig bij DUO wordt aangeleverd.

Op basis van het voorgaande stel ik de subsidie vast op het hierboven vermelde bedrag van € 345.000,00. In tegenstelling tot het vermelde in bovengenoemde beschikking is deze subsidie op uw verzoek reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald, in verband met dreigende liquiditeitsproblemen eind 2013.

#### **6. Steunpunt taal en rekenen MBO Algemeen 2011** (verplichtingnummer 61200-19758)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 28 april 2011, kenmerk OND/ODB-11-21007 U, resp. OND/ODB-11/22611 U, en van 24 augustus 2011, kenmerk OND/ODB-11/41457 U, resp. OND/ODB-11/41459 U, heb ik u voor de ondersteuning van scholen bij de verbetering van taal- en rekenbeleid voor het jaar 2011 een subsidie van € 650.000,00 verleend.



Uit de verantwoordingsinformatie over 2011 bleek dat er voor 2011 € 526.160,00 beschikbaar was, waarvan er € 457.684,00 daadwerkelijk is uitgegeven. Hierdoor resteerde er een bedrag ad € 68.476,00 voor 2012.

Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik tevens de laatste termijn ad € 130.000,00 beschikbaar gesteld. Hierdoor was er voor 2012 in totaal nog een bedrag ad € 198.476,00 beschikbaar.

Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de werkelijke uitgaven in 2012 € 542.938,00 bedragen (zie ook punt 7) en dat deze gelden in overeenstemming met de doelstellingen zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op het hierboven vermelde bedrag van € 650.000,00. Dit bedrag is reeds geheel als voorschot aan u uitbetaald.

**7. Steunpunt taal en rekenen MBO Algemeen 2012** (verplichtingnummer 61200-22151)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 22 juni 2012, kenmerk OND/ODB-12/37987 U, resp. OND/ODB-12/37989 U, heb ik u ten behoeve van het activiteitenplan 2012 "Steun in de rug" een subsidie van maximaal € 600.000,00 verleend. Hiervan is reeds € 480.000,00 aan u verstrekt. Daarnaast beschikte u nog over een bedrag ad € 38.292,00 aan overige inkomsten. In totaal was er voor 2012 dus een bedrag ad € 518.292,00 beschikbaar.

Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de werkelijke uitgaven in 2012 zijn uitgekomen op € 542.938,00 (zie punt 6). Hiervan was zoals gezegd € 198.476,00 nog over uit 2011. De uitgaven ten laste van de subsidie voor 2012 bedragen dus € 344.462,00. Deze gelden zijn in overeenstemming met de subsidievoorwaarden ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op € 306.170,00 (de werkelijke uitgaven ad € 344.462,00 minus de overige inkomsten ad € 38.292,00).

U heeft € 480.000,00 als voorschot ontvangen. Het verschil ten bedrage van € 173.830,00 vorder ik van u terug. Zie hiervoor punt 12 van deze brief.

**8. Steunpunt Taal en Rekenen MBO(2)** (verplichtingnummers 61200-15602 en -21545)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 6 oktober 2009, kenmerk OND/ODB-2009/99430 M, resp. OND/ODB-2009/91589 U, en van 5 december 2011, kenmerk OND/ODB-11/74308 U, resp. OND/ODB-11/74311 U, en met mijn brief van 26 november 2010, kenmerk OND/ODB-10/92353 U, heb ik u voor de periode van 1 juni 2009 tot en met 31 december 2013 een subsidie van maximaal € 4.773.647,00 verleend. Hiervan is in voorgaande jaren reeds € 4.540.282,00 aan u verstrekt.

Uit de verantwoording over 2011 bleek dat er, inclusief overige inkomsten, voor 2011 € 4.540.349,00 beschikbaar was. Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik er kennis van genomen dat de gerealiseerde uitgaven in 2011 op € 2.477.328,00 zijn uitgekomen. Hierdoor was er nog een bedrag ad € 2.063.021,00 beschikbaar was voor 2012. Daarnaast beschikte u in 2012 over een bedrag ad € 4.700,00 aan rentebaten, waardoor het totaal aan beschikbare middelen in 2012 uitkomt op € 2.067.721,00.

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**



Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de werkelijke uitgaven in 2012 € 815.052,00 bedragen en dat het saldo ultimo 2012 € 1.252.669,00 bedraagt.

**9. MBO moderne en vreemde talen** (verplichtingnummer 61200-18160)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 18 oktober 2010, kenmerk OND/ODB-10/77511 U, resp. OND/ODB-10/77515 U, heb ik u voor de periode van 1 juli 2010 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 297.500,00 verleend.

Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik er kennis van genomen dat de uitgaven tot en met 2011 op € 148.863,00 zijn uitgekomen. Hierdoor resteerde er voor 2012 nog een bedrag ad € 148.637,00. Daarnaast was er nog een bedrag van € 42,00 aan overige inkomsten beschikbaar. In totaal was er voor 2012 dus een bedrag ad € 148.679,00 beschikbaar.

Uit het financieel jaarverslag 2012 blijkt dat de gerealiseerde uitgaven op € 110.801,00 zijn uitgekomen. Deze gelden zijn in overeenstemming met de subsidievoorwaarden ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie vast op € 259.622,00 (148.863,00 + € 110.801,00 minus de overige inkomsten ad € 42,00).

U heeft € 297.500,00 als voorschot ontvangen. Het verschil ten bedrage van € 37.878,00 vorder ik van u terug. Zie punt 12 van deze brief.

**10. Steunpunt Taal en Rekenen VE** (verplichtingnummer 61200-21865)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 15 februari 2012, kenmerk OND/ODB-2012/3944 U, resp. OND/ODB-2012/3945 U, heb ik u voor 2012 een subsidie van maximaal € 2.290.000,00 verleend. Daarnaast beschikte u nog over een bedrag ad € 9.318,00 aan overige inkomsten en een bedrag ad € 16.500,00 aan rentebaten. In totaal was er voor 2012 dus een bedrag ad € 2.315.818,00 beschikbaar.

Uit de verantwoording blijkt dat de gerealiseerde uitgaven in 2012 op € 1.644.603,00 zijn uitgekomen. Daarnaast is er reeds voor een bedrag van € 154.668,00 aan verplichtingen aangegaan voor 2013.

De totale uitgaven voor dit project komen hiermee uit op € 1.799.271,00. Tevens is mij gebleken dat de activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt, zijn verricht en dat is voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen.

Wel verzoek ik u in het vervolg de subsidieperiode in acht te nemen, in die zin dat de activiteiten binnen de in de verleningsbeschikking genoemde subsidieperiode worden uitgevoerd en de verantwoordingsinformatie tijdig bij DUO wordt aangeleverd.

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**



Daarnaast ga ik akkoord met het bedrag van € 250.000,00 dat de Stichting ETV.nl heeft besteed aan het bereikbaar houden van de website voor individuele leerders. De opmerking van de accountant ten aanzien van de gehanteerde offerteprocedure geeft mij daarom geen aanleiding tot het maken van op- of aanmerkingen.

Op basis van het voorgaande stel ik de subsidie vast op het hierboven vermelde bedrag van € 1.799.271,00.

U heeft € 2.290.000,00 als voorschot ontvangen. Het verschil ten bedrage van € 490.729,00 vorder ik van u terug. Zie hiervoor punt 12 van deze brief.

**11. Steunpunt Taal en Rekenen VO activiteitenplan** (verplichtingnummers 61500-83844, -90540 en -105806)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 11 juli 2011, kenmerk OND/ODB-11/35705 U, resp. OND/ODB-11/35707 U, heb ik u voor de periode van 1 januari 2011 tot en met 31 december 2013 een subsidie van maximaal € 2.045.000,00 verleend. Hiervan is in 2011 € 668.000,00 aan u verstrekt. Inclusief het bedrag ad € 850,00 aan overige baten, was er voor 2011 in totaal € 668.850,00 beschikbaar. Met mijn brief van 12 juli 2012, kenmerk OND/ODB-12/23419 U, heb ik er kennis van genomen dat de gerealiseerde uitgaven in 2011 op € 344.621,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 324.229,00 bedroeg.

Voor 2012 heb ik u een bedrag ad € 682.000,00 verstrekt. Daarnaast beschikte u nog over een bedrag ad € 103,00 aan overige inkomsten. In totaal was er voor 2012 dus een bedrag ad € 1.006.332,00 beschikbaar.

Uit de verantwoording over 2012 blijkt dat de gerealiseerde uitgaven op € 476.141,00 zijn uitgekomen en dat het saldo ultimo 2012 € 530.191,00 bedraagt.

**12. Terugvordering niet bestede bedragen**

Gelet op het voorgaande is er sprake van een niet besteed bedrag van in totaal € 702.437,00 (€ 173.830,00 + € 37.878,00 + € 490.729,00). Op grond van artikel 4:57 van de Algemene wet bestuursrecht vorder ik dit bedrag van u terug. Binnen zes weken na de datum van dit besluit dient u dit bedrag aan mij terug te storten op het bankrekeningnummer bij de RBS = NL69 RBOS 0569 9997 90 en RBOS NL2A ten name van het ministerie van OCW, Dienst Uitvoering Onderwijs, Postbus 606, 2700 ML Zoetermeer onder vermelding van **vorderingnummer 61200-19983**.

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.duo.nl

Heeft u vragen? Op [www.duo.nl](http://www.duo.nl) vindt u onder 'Zakelijk' informatie over actuele ontwikkelingen in uw onderwijssector. Onder 'Instellingsinformatie' vindt u voorlichting over onder meer regelgeving, crebo en bekostigingsinformatie over de onderwijsinstellingen. U kunt natuurlijk ook telefonisch contact opnemen met het Informatiecentrum onderwijs of mailen naar [ico@duo.nl](mailto:ico@duo.nl). Het informatiecentrum is op werkdagen van 08.30 tot 12.00 uur en van 13.00 tot 17.00 uur te bereiken via de telefoonnummers: 079 - [redacted] (po), 079 - [redacted] (vo) of 079 - [redacted] (bvh).

**Onze referentie**  
OND/ODB-2013/19734 U

**Uw brief van**  
15 april 2013

**Uw referentie**

Met vriendelijke groet,

Overeenkomstig het door de directeur Middelbaar Beroepsonderwijs,  
namens de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap genomen besluit,  
de clustermanager [redacted]

*Een belanghebbende kan tegen dit besluit binnen zes weken na de dag waarop het besluit hem is toegezonden schriftelijk bezwaar maken. De belanghebbende dient daartoe een bezwaarschrift in bij de minister/staatssecretaris van OCW, onder vermelding van "Bezwaar", ter attentie van DUO, Postbus 606, 2700 ML in Zoetermeer. Meer informatie over het maken van bezwaar vindt u op [www.bezwaarschriftenocw.nl](http://www.bezwaarschriftenocw.nl)*

Blad  
7/7



Minuut

SIB MBO15 nr 43a

DUO-kenmerk

OND/ODB-2013/19734 U

Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

(Mede)parafering

Voorparaaf			Medeparaaf			Eindparaaf			
Eenheid	Datum	Paraaf	Eenheid	Datum	Paraaf	DUO	Eenheid	Datum	Paraaf
[Redacted]	18/3	[Redacted]	Dir MBO	1/5	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	20/5	[Redacted]
			Dir VO	6/5				15	
			ODJ	30/11				2014	
			LOIF	7/5					
			OND	29/5					
						21 MEI 2014			

Registratie minuut

Naam ontwerper	[Redacted]	Bestandsnaam	MBO.doc
Eenheid	OND	Aantal pagina's brief	7
Toestel	2170	Datum ontwerp	17-1-2014

**GEREGISTREERD**  
 21 MEI 2014  
 FMO/EDM

Juridische en financiële consequenties e.a.

Registratie brief

ICD-telefoonnummer	ICO BVH. 079 - 323 26 66	Bestuur-/BRIN-nr.	
<input type="checkbox"/> ICO BPO 079 - 323 23 33	<input type="checkbox"/> ICO Vrz 079 - 323 40 00	Uw brief van	15 april 2013
<input type="checkbox"/> ICO BVO 079 - 323 24 44	Geen	Uw referentie	
Trefwoord (onderwerpenlijst)		In vervolg op	
Onderwerp	Verantwoording subsidie 2011-2013		

Betalingsverkeer

Fin. consequenties	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nee	Organisatie-eenheid	
Agendaregel	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	Betreft	Verplicht. <input type="checkbox"/> Vordering <input type="checkbox"/> VAW
		Nummer	vord. 61200-19983
		Nummer E-verplichting	vaaw 61200-5554

Oordeelvorming

<b>Vorm uitgaand document</b>	<input checked="" type="checkbox"/> BBK (Bekostigingsbeschikkingen)	<input type="checkbox"/> RBB (Rectificatie Bekostigingsbeschikkingen)	<b>Besluitcode</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Toegewezen	<b>Bezwaarschriftclausule</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Standaard (keuze 1)
	<input type="checkbox"/> OBK (Overige beschikkingen)	<input type="checkbox"/> ROB (Rectificatie Overige Beschikkingen)		<input type="checkbox"/> Deels toegewezen		<input type="checkbox"/> 6:18 / 6:19 (keuze 2)
	<input type="checkbox"/> IBR (Informatie brieven)	<input type="checkbox"/> RIB (Rectificatie Informatie brieven)		<input type="checkbox"/> Afgewezen		<input type="checkbox"/> DCIM/IOW (keuze 3)
	<input type="checkbox"/> UVA (Uitvoeringsanalyse)	<input type="checkbox"/> UVT (Uitvoeringstoets)		<input type="checkbox"/> Niet van toepassing		<input type="checkbox"/> Landb (keuze 4)
						<input type="checkbox"/> Geen

Verzenden brief

Bijlagen	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nee	Mede afgedaan	1 OND-13-18640
OMSCHRIJVING			2 OND-13-18653
			3
Afschriften	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Afschriften intern</b>	<b>Afschriften extern</b>	Aantal afschriften
	Naam		(adresslickers bijvoegen)
	[Redacted]		
	[Redacted]		
	OND/ODB		
	OND/ODS		
		<b>Afschriften inspectie</b>	
		Naam	RIK

7 Collationeren

Uitgaande brief gezien	Datum	Paraaf	[Redacted]	DUO 37009
	21 MEI 2014			<b>Dossierstukken bijvoegen</b>



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs  
De heer [REDACTED]  
Postbus 7001  
6710 CB EDE

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.ocwduo.nl

Doorkiesnummer  
079- [REDACTED]

Datum **12 JUL 2012**  
Betreft Financiële jaarstukken 2011

Onze referentie  
OND/ODB-12/23419 U

Uw brief van  
29-3-2012

Uw referentie  
[REDACTED]/7884

Bijlagen

Geachte heer [REDACTED],

Met bovenvermelde brief zond u mij het financieel jaarverslag 2011 van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs, voorzien van een controleverklaring van de onafhankelijke accountant. Ook ontving ik een afschrift van het op 28 maart jl. aan de beleidsdirectie BVE verzonden activiteitenverslag over 2011 van MBO 2010/MBO15. Ten slotte ontving ik op 19 juni jl. een door de accountant gewaarmerkte en gecorrigeerde toelichting exploitatierekening per afdeling 2011 pagina 2.

De behandeling hiervan geeft mij aanleiding tot de volgende opmerkingen.

Ik heb er kennis van genomen dat van de nog te besteden subsidiebedragen ultimo 2011 reeds verplichtingen zijn aangegaan die in 2012 geëffectueerd en betaald worden. De gerealiseerde uitgaven hiervan worden herkenbaar opgenomen in de jaarrekening 2012. Daarnaast geeft de opmerking van de accountant ten aanzien van de gehanteerde offerteprocedure mij geen aanleiding tot het maken van op- of aanmerkingen.

**Procesmanagement MBO 2010/algemeen** (verplichtingnummer 61200-17006)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 19 april 2010, kenmerk OND/ODB-2010/31368 U, heb ik voor het activiteitenplan 2010/2011 een subsidie van € 3.600.000,00 toegekend. Dit bedrag is in twee termijnen in 2010 als voorschot verstrekt. Het saldo ultimo 2010 bedroeg € 896.440,00. Daarnaast ontving u een bedrag van € 83.737,00 aan overige inkomsten en € 23.989,00 aan rentebaten. In totaal was er voor de periode 1 januari 2011 tot en met 31 juli 2011 dus € 1.004.166,00 beschikbaar.



Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven op € 865.873,00 zijn uitgekomen en het saldo niet bestede middelen op 31 juli 2011 € 138.293,00 bedraagt.

Met mijn brief van 3 oktober 2011 ben ik akkoord gegaan om het saldo toe te voegen aan de middelen 2011 van het Programma-management MBO15. Daarnaast heeft u mij in de november rapportage 2011 van MBO 2010 en MBO2015-Kwaliteit van 25 november 2011 gemeld, dat door een herallocatie van middelen extra budget is ingezet om de activiteiten van het Expertteam te financieren. Met deze herallocatie ga ik formeel akkoord zodat van het saldo ad € 138.293,00, aan de middelen van het Programma-management MBO15 2011 € 69.005,00 kon worden toegevoegd en € 69.288,00 aan de middelen van het Expertteam 2011.

Gelet op het voorgaande stel ik de subsidie voor het activiteitenplan 2010/2011 definitief vast op € 3.461.707,00 (€ 3.600.000,00 minus € 138.293,00).

**AKA-opleiding/Pilot expertteam** (verplichtingnummer 61200-17006)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 18 oktober 2010, kenmerk OND/ODB-10/75958 U, resp. OND/ODB-10/82060 U, heb ik als aanvulling op het activiteitenplan 2010/2011 voor deze extra activiteiten een subsidie van € 185.000,00 toegekend en als voorschot verstrekt. Het saldo ultimo 2010 bedroeg € 100.000,00. Hieraan is een bedrag van € 69.288,00 uit de middelen MBO 2010/algemeen toegevoegd. Daarnaast ontving u een bedrag van € 144.545,00 aan overige inkomsten. In totaal was er voor 2011 dus € 313.833,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de beschikbare middelen in 2011 geheel zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie voor deze extra activiteiten in 2010/2011 definitief vast op € 254.288,00 (€ 185.000,00 + € 69.288,00).

**Ondersteuningsteam MBO** (verplichtingnummer 61200-21532)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 24 november 2011, kenmerk OND/ODB-2011/73879 U, respectievelijk OND/ODB-2011/73879 U, heb ik ten behoeve van dit ondersteuningstraject voor de periode 1 december 2011 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 310.000,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 248.000,00 als voorschot verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat in 2011 hiervoor nog geen uitgaven zijn gedaan. De subsidie zal worden vastgesteld bij de behandeling van de jaarrekening 2012.





**Ombudslijn MBO** (verplichtingnummers 61200-17071 en 61200-20317)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 22 juni 2010, kenmerk OND/ODB-10/47539 U, resp. OND/ODB-10/47540 U, en van 9 september 2011, kenmerk OND/ODB-2011/41251 U, respectievelijk OND/ODB-2011/41254 U, heb ik voor het inrichten, uitvoeren, bijhouden van de Ombudslijn MBO en het bijhouden van een systeem van klachtenregistratie voor de periode 1 april 2010 tot 1 april 2012 een subsidie van € 174.500,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 139.600,00 als voorschot verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2010 en 2011 in totaal op € 137.621,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 1.979,00 bedraagt.

**Programma-management MBO15 Kwaliteit** (verplichtingnummer 61200-20384)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 3 oktober 2011, kenmerk OND/ODB-11/52180 U, resp. OND/ODB-11/52183 U, heb ik voor de activiteiten die door het Programma-management MBO15 Kwaliteit worden verricht in het kader van het plan "De basis op orde de lat omhoog" voor de periode 1 augustus 2011 tot en met 31 december 2011 een subsidie van € 1.325.000,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 1.060.000,00 als voorschot verstrekt. Tevens ben ik akkoord gegaan om hieraan een bedrag van € 69.005,00, van het op 31 juli 2011 nog resterende saldo van het Programma-management MBO 2010, toe te voegen. Daarnaast ontving u een bedrag van € 10.053,00 aan overige inkomsten en € 13.761,00 aan rentebaten.

In totaal was er voor 2011 dus € 1.152.819,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven op €1.054.098,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 98.721,00 bedraagt.

Aangezien er in 2011 reeds verplichtingen zijn aangegaan voor een bedrag van € 363.721,00, zal gelet hierop de laatste betaaltermijn ad € 265.000,00 zo spoedig mogelijk aan u worden overgemaakt, onder vermelding van het **verplichtingnummer 61200-20384**.



**Kwaliteitsmanagement MBO** (verplichtingnummer 61200-21533)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 28 november 2011, kenmerk OND/ODB-2011/73881 U, respectievelijk OND/ODB-2011/73882 U, heb ik voor de activiteiten die door het Programma-management MBO15 voor de periode 1 december 2011 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 345.000,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 276.000,00 als voorschot verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat in 2011 hiervoor nog geen uitgaven zijn gedaan. De subsidie zal worden vastgesteld bij de behandeling van de jaarrekening 2012.

**Steunpunt taal en rekenen Algemeen 2009/2010** (verplichtingnummer 61200-15125)

Met mijn brief en bijbehorend beschikking van 12 augustus 2009, kenmerk OND/ODB-2009/72455 U, resp. OND/ODB-2009/72456 U, heb ik u voor de ondersteuning van scholen bij de verbetering van taal- en rekenbeleid voor de periode 1 augustus 2009 tot en met 31 december 2010 een subsidie van maximaal € 1.080.000,00 toegekend. Dit bedrag is in drie termijnen als voorschot verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat de in 2010 aangegane verplichtingen van het nog te bestede subsidiebedrag ultimo 2010 ad € 268.275,00 in 2011 zijn geëffectueerd en betaald. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 1.080.000,00

**Steunpunt taal en rekenen Algemeen 2011** (verplichtingnummer 61200-19758)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 28 april 2011, kenmerk OND/ODB-11/21007 U, resp. OND/ODB-11/22611 U, en van 24 augustus 2011, kenmerk OND/ODB-11/41457 U, heb ik u voor de ondersteuning van scholen bij de verbetering van taal- en rekenbeleid voor de periode 1 januari 2011 tot en met 31 december 2011 een subsidie van € 650.000,00 toegekend. Hiervan is in 2011 een bedrag van € 520.000,00 als voorschot verstrekt. Daarnaast ontving u een bedrag van € 6.160,00 aan overige inkomsten. In totaal was er dus € 526.160,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat gerealiseerde uitgaven op € 457.684,00 (€ 726.359,00 minus € 268.675,00) zijn uitgekomen. Het saldo ultimo 2011 bedraagt dus € 68.476,00.

Aangezien er in 2011 reeds verplichtingen zijn aangegaan voor een bedrag van € 198.476,00, zal gelet hierop de laatste betaaltermijn ad € 130.000,00 zo spoedig mogelijk aan u worden overgemaakt, onder vermelding van het **verplichtingnummer 61200-19758**.



**Steunpunt taal en rekenen MBO** (verplichtingnummer 61200-15602 en -21545)

Met mijn brieven en bijbehorende beschikkingen van 6 oktober 2009, kenmerk OND/ODB-2009/99430M, resp. OND/ODB-2009/91589U, en van 5 december 2011, kenmerk OND/ODB-11/74308 U, resp. OND/ODB-11/74311 U, en met mijn brief van 26 november 2010, kenmerk OND/ODB-10/92353 U, heb ik u voor het uitvoeren van specifieke activiteiten en projecten door het Steunpunt Taal en Rekenen MBO voor de periode 1 juni 2009 tot en met 31 december 2013 een subsidie van € 4.773.647,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 4.540.282,00 als voorschot betaald. Daarnaast ontving u een bedrag van € 67,00 aan overige inkomsten.

In totaal was er dus € 4.540.349,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat gerealiseerde uitgaven tot en met 2011 op € 2.477.328,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 2.063.021,00 bedraagt.

**Steunpunt taal en rekenen VO startplan** (verplichtingnummer 61500-61445)

Met mijn brief van 10 november 2009, kenmerk OND/ODB-2009/130048U, heb ik u voor het opzetten en operationaliseren van een steunpunt taal en rekenen voor scholen in het voortgezet onderwijs voor de periode 1 september 2009 tot en met 31 december 2010 een subsidie van € 685.000,00 toegekend. Dit bedrag is in twee termijnen als voorschot verstrekt. Daarnaast ontving u een bedrag van € 98,00 aan overige inkomsten.

In totaal was er dus € 685.098,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de in 2010 aangegane verplichtingen van het nog te bestede subsidiebedrag ultimo 2010 ad € 84.940,00 in 2011 zijn geëffectueerd en betaald. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 685.000,00.

**Steunpunt taal en rekenen VO activiteitenplan** (verplichtingnummers 61500-83844 en -90540)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 11 juli 2011, kenmerk OND/ODB-11/35705 U, resp. OND/ODB-11/35707 U, heb ik u voor activiteiten ter ondersteuning van scholen bij de invoering van de referentieniveaus taal en rekenen in het vo voor de periode 1 januari 2011 tot en met 31 december 2013 een subsidie van € 2.045.000,00 toegekend. Hiervan is in 2011 een bedrag van € 668.000,00 als voorschot verstrekt. Daarnaast ontving u een bedrag van € 850,00 aan overige inkomsten.

In totaal was er dus € 668.850,00 beschikbaar.



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Onze referentie  
OND/ODB-12/23419 U

Uit de jaarrekening blijkt dat gerealiseerde uitgaven in 2011 op € 344.621,00 (€ 429.561,00 minus € 84.940,00) zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 324.229,00 bedraagt.

**MBO moderne en vreemde talen** (verplichtingnummer 61200-18160)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 18 oktober 2010, kenmerk OND/ODB-10/77511 U, resp. OND/ODB-10/77515 U, heb ik voor de uitvoering van specifieke activiteiten en projecten op het gebied van moderne vreemde talen voor de periode 1 juli 2010 tot en met 31 december 2012 een subsidie van € 297.500,00 toegekend. Dit bedrag is als voorschot verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven tot en met 2011 op € 148.863,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2011 € 148.637,00 bedraagt.

**Rekenen in de beroepsgerichte- en avo-vakken van het vmbo**  
(verplichtingnummer 61500-75092)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 19 november 2010, kenmerk OND/ODB-10/89623 U, resp. OND/ODB-10/89624 U, heb ik voor een analyse van de relevantie, de inhoud en de plek van rekenvaardigheden in de beroepsgerichte vakken en de avo-vakken voor de periode 1 juli 2010 tot en met 31 december 2010 een subsidie van € 56.500,00 toegekend. Dit bedrag is als voorschot betaald.

Uit de jaarrekening blijkt dat de in 2010 aangegane verplichtingen van het nog te bestede subsidiebedrag ultimo 2010 ad € 56.500,00 in 2011 zijn geëffectueerd en betaald. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 56.500,00

Heeft u vragen? Neem dan telefonisch contact op met het informatiecentrum of mail naar [ico@duo.nl](mailto:ico@duo.nl). Het informatiecentrum is op werkdagen van 08.30 tot 12.00 uur en van 13.00 tot 17.00 uur te bereiken via telefoonnummer 079-3232666. Op [www.duo.nl](http://www.duo.nl) vindt u onder "Naar DUO-CFI" instellingsinformatie en voorlichting over regelgeving en actuele ontwikkelingen in het onderwijs.

Hoogachtend,  
De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
namens deze,  
Clustermanager OND/ODB



drs. 

*Een belanghebbende kan tegen dit besluit binnen zes weken na de dag waarop het besluit hem is toegezonden schriftelijk bezwaar maken. De belanghebbende dient daartoe een bezwaarschrift in bij de minister/staatssecretaris van OCW, onder vermelding van "Bezwaar", ter attentie van DUO, Postbus 606, 2700 ML in Zoetermeer. Meer informatie over het maken van bezwaar vindt u op [www.bezwaarschriftenocw.nl](http://www.bezwaarschriftenocw.nl)*

Blad  
6/6



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

(Mede)parafering

Voorparaaf		Medeparaaf		Eindparaaf	
Eenheid	Datum	Eenheid	Datum	ParAAF	DUO
OND/ODB	2/7	BVE/Stelsel	5/7/12		
		VO/OK			

**ontvangst**  
12 JULI 2012  
"Geregistreerd"

Registratiecode  
Naam ontwerper

2010-2011.doc

Toestel

OND/ODB

2020

BVE/Stelsel

VO/OK

thuis mail  
10/7-2012

Bestandsnaam

Mindef-Procesmanagement MBO

Aantal pagina's brief

6

Datum ontwerp

7-6-2012

12 JULI 2012

Juridische en financiële consequenties e.a.

Registratie brief

ICO-telefoonnummer \* ICO BVH 079 - 323 26 66  
 ICO BPO 079 - 323 23 33  ICO Vrz 079 - 323 40 00  
 ICO BVO 079 - 323 24 44  Geen

Bestuur-/BRIN-nr.

Uw brief van

29-3-2012

Trefwoord  
(onderwerpenlijst)

Uw referentie

7884

Onderwerp

Financiële jaarstukken 2011

In vervolg op

Betalingsverkeer

Fin. consequenties

Ja  Nee

Organisatie-eenheid

Agendaregel

Ja  Nee

Betreft

Verplicht.  Vordering  VAW

Nummer

Nummer E-verplichting

Oordeelsvorming

Vorm uitgaand document

BBK (Bekostigingsbeschikkingen)  RBB (Rectificatie Bekostigingsbeschikkingen)  
 OBK (Overige beschikkingen)  ROB (Rectificatie Overige Beschikkingen)  
 IBR (Informatie brieven)  RIB (Rectificatie Informatie brieven)  
 UVA (Uitvoeringsanalyse)  UVT (Uitvoeringstoets)

Besluitcode

Toegevoegd  
 Deels toegevoegd  
 Afgewezen  
 Niet van toepassing

Bezwaarschriftclausule

Standaard (keuze 1)  
 6:18 / 6:19 (keuze 2)  Geen  
 OCIM/IOW (keuze 3)  
 Landb (keuze 4)

Verzenden brief

Bijlagen

Ja  Nee

Mede afgedaan

Omschrijving

1 .....  
 2 .....  
 3 .....

1 .....  
 2 .....  
 3 .....

Afschriften

Afschriften intern

Naam	Eenheid	Kamer
[Redacted]	OND/ODB	BVE

Afschriften extern

Aantal afschriften ..... (adresstickers bijvoegen)

Afschriften inspectie

Naam RIK

7 Collationeren

Uitgaande brief gezien Datum Paraaf

DUO 37009

Dossierstukken bijvoegen

12 JULI 2012

30



CFI

Agentschap van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

SIB MBO15 44b

Verplichtingeninformatie

Na invulling zenden aan CFI u dient tevens mee te zenden:
- een minuut met diskette
- de originele aanvraag

blad 1

Voor iedere verplichting een apart formulier invullen.

In te vullen door de valddirectie

1 Gegevens valddirectie

Registratienummer 2012 / 160

Bestemd voor unit

- CFI/BGS
CFI/BPO
CFI/BVH
CFI/BVO

E-VERPLICHTING

- FACTUUR
REGELING

Naam valddirectie OVE
Naam opsteller
Tekeningsbevoegde
Financiële afdeling
Financiële afdeling
Naam directeur of plv. directeur financiële afdeling
Org.-eenheid 61200
Afdeling Stelsel
Afdeling H/ Stelsel
Beleids-eenheid
Datum 5/7/12
Datum 5/7/12
Datum 9/7
Datum 9/7
Paraaf

2 Opmerkingen

Onderwerp Subsidie vaststellen 2011 Programma management MBO 2015 kwaliteit, betaling laatste termijn
Onderwerp op basis van regeling laatste termijn
Juridische grondslag Beschikking
Datum verzending naar Cfi 10-07-2012
apscriff.

Ga verder met invullen op blad 2, 3 en 4

In te vullen door Cfi

3 Registratie Cfi

Datum ingekomen brief
Kenmerk verplichtingsbrief BGS-BPO-BVH-BVO
Onderwerp ingekomen brief

Verplichting/wijziging in GEFIS

Ingevoerd door
Goedgekeurd door
Datum 100712
Paraaf

Verplichtingnummer 61200-20384 REGBET.

Opmerkingen/bijzonderheden

Planning

Realisatie

Budg. gecontro.

Agendaregel

- Nee Ja

Bewakingsregel

- Nee Ja

Zo ja, korte omschrijving
Agenda datum

In te vullen door velddirectie

4 Invoer verplichtingen in GEFIS

a Naam begunstigde

Stichting Innovatie Beroepsopleiding

b Soort verplichting

Aan te gane verplichting

Wijziging op aangegeven verplichting

Verplichtingsnummer

61200-20304 (gop-2012-122)

Datum wijziging

z.s.m.

Reden wijziging

in diensting eindok rapportage 2011

Bij een wijziging behoeven alleen de gegevens die gewijzigd zijn te worden ingevuld.

e Budgetcode

04.01.01.03.01

Budgetnaam

Overige vergoedingen MBO

d Type crediteur

GEFIS (B)

Bevoegd gezag (G)

Onderwijsinstelling (O)

Ondersteunende instelling (S)

Relatienummer

nr

--	--	--	--	--	--

BRIN-nr

--	--	--	--	--	--

BRIN-nr

--	--	--	--	--	--

e Type verplichting

Standaard

f Datum  
aanvang bekostiging

1-1-2011

Datum  
einde bekostiging

31-12-2012

g Kostenplaats

h Soort betaling

Voorschot

Bestemmingsbedrag

i Omschrijving  
verplichting

laatste betaling subsidie 2011

Programma-management MBO 2015 Kwaliteit

j Kasgevolgen

Kostensoort

Bedrag verplichting

Kasgevolgen (kasritme)

20 12

20

20

20

20

€ 265.000 is al verplicht alleen betalen

Totaal bedrag  
verplichting

€

m Betaaltermijnen

Automatische betaaltermijnen

Niet-automatische betaaltermijnen

Omschrijving reden

Van niet-automatisch op automatisch zetten

n Betaalritme

Datum  
eerste betaling

z.s.m.

Aantal betaal-  
termijnen per jaar

Datum

laatste betaling

Volnummer

betaalfrequentie

In te vullen door velddirectie

5 Specificatie betaalritme

Indien uit de bij vraag 4n niet is af te leiden hoe de betaaldata en/of de te betalen bedragen over de betaalperiode zijn verdeeld, dan dient u deze specificatie in te vullen.

Maand	Jaar 20 12	20	20	20	20
Januari					
Februari					
Maart					
April					
Mai					
Juni					
Juli					
Augustus	€ 265.000, Van NH co A.				
September					
Oktober					
November					
December					
Totaal	€ 265.000,	€	€	€	€







**CFI**

Agentschap van het  
Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap

**Verplichtingeninformatie**

Na invulling zenden aan CFI  
u dient tevens mee te zenden:  
• een minuut met diskette  
• de originele aanvraag

blad 1

Voor iedere verplichting een apart  
formulier invullen.

*In te vullen door de velddirectie*

**1 Gegevens velddirectie**

Registratienummer

2012 / 169

Bestemd voor unit

- CFI/BGS
- CFI/BPO
- CFI/BVH
- CFI/BVO

- E-VERPLICHTING
- FACTUUR
- REGELING

Naam velddirectie

DVE

Org.-  
eenheid

61200

Beleids-  
eenheid

Naam opsteller

[Redacted]

Afdeling

Stelsel

Datum

5/7/12

Paraaf

Tekeningbevoegde

[Redacted]

Afdeling

H1 Stelsel

Datum

5/2/12

Paraaf

Financiële afdeling

[Redacted]

Datum

9/2

Paraaf

Financiële afdeling

[Redacted]

Datum

9/17

Paraaf

Naam directeur of  
plv. directeur financiële  
afdeling

[Redacted]

Datum

Paraaf

**2 Opmerkingen**

Onderwerp

Detailbaar stellen project + aanvullende subsidie  
2011 Steunpunt Taal en Rekenen mbo

Onderwerp op basis  
van regeling

Juridische grondslag

Beschikking

Datum verzending  
naar Cfi

10-07-2012

apdrift: [Redacted]

Ga verder met invullen op blad 2, 3 en 4

*In te vullen door Cfi*

**3 Registratie Cfi**

Datum Ingekomen

brief

Kenmerk

verplichtingsbrief

Onderwerp

ingekomen brief

BGS-BPO-BVH-BVO

Verplichting/wijziging in GEFIS

Ingevoerd door

[Redacted]

Datum

100712

Paraaf

Goedgekeurd door

[Redacted]

Datum

Paraaf

Verplichtingnummer

REQ.BET 61200-19758

Opmerkingen/  
bijzonderheden

Planning

Realisatie

Budg. gecontro.

Agendaregel

Nee  Ja

Bewakingsregel

Nee  Ja

Zo ja, korte  
omschrijving

Agenda datum

In te vullen door velddirectie

4 Invoer verplichtingen in GEFIS

a Naam begunstigde

Stichting Innovatie Beroepsopleiding

b Soort verplichting

Aan te gane verplichting

Wijziging op aangegeve verplichting

Verplichtingnummer

61200-19750 (900 2012-60+140)

Datum wijziging

z.s.m.

Reden wijziging

indiening eindafrekening 2011

Bij een wijziging behoeven alleen de gegevens die gewijzigd zijn te worden ingevuld.

verbetering prestaties en

c Budgetcode

041103.06.01

Budgetnaam

Thuisleren Educatie

d Type crediteur

GEFIS (B)

Bevoegd gezag (G)

Onderwijsinstelling (O)

Ondersteunende instelling (S)

Relatienummer

nr

|||||

BRIN-nr

|||||

BRIN-nr

|||||

e Type verplichting

Standaard

f Datum aanvang bekostiging

1-9-2011

Datum einde bekostiging

30-6-2012

g Kostenplaats

h Soort betaling

Voorschot

Bestemmingsbedrag

i Omschrijving verplichting

laatste betaling subsidie 2011

steunpunt Taal en rekenen mbo

j Kasgevolgen

Kostensoort

Bedrag verplichting

Kasgevolgen (kasritme)

2012

20

20

20

20

€ 30.000,- is al verplicht

alleen betalen

Totaal bedrag verplichting

€.....

m Betaaltermijnen

Automatische betaaltermijnen

Niet-automatische betaaltermijnen

Omschrijving reden

Van niet-automatisch op automatisch zetten

n Betaalritme

Datum eerste betaling

z.s.m.

Aantal betaaltermijnen per jaar

Datum laatste betaling

Volgnummer

betaalfrequentie

In te vullen door velddirectie

5 Specificatie betaalaritme

Indien uit de bij vraag 4n niet is af te leiden hoe de betaaldata en/of de te betalen bedragen over de betaalperiode zijn verdeeld, dan dient u deze specificatie in te vullen.

Maand	Jaar 20 12	20	20	20	20
Januari					
Februari					
Maart					
April					
Mai					
Juni					
Juli					
Augustus	€130000,- Van MA op A				
September					
Oktober					
November					
December					
Totaal	€130.000,-	€	€	€	€



[REDACTED]  
**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** dinsdag 10 juli 2012 11:43  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: Jaarrekening Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

Ha [REDACTED],

[REDACTED]  
Vrgr  
[REDACTED]

-----Oorspronkelijk bericht-----

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** dinsdag 10 juli 2012 11:35  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** Jaarrekening Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

Hoi [REDACTED],

Mijn minuut m.b.t. de afhandeling van de jaarrekening 2011 van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs had ik voor medeparaaf naar BVE [REDACTED] en VO (t.a.v. jou) gestuurd. BVE heeft de minuut echter na medeparaaf weer direct naar mij gezonden. Ik mis nu jouw medeparaaf.  
[REDACTED]

Ik hoor het wel.

Groet,  
[REDACTED]

Zie bijlage



**Minuut**  
DUO-kenmerk  
**Dienst Uitvoering Onderwijs**  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

**OND/ODB-12/23419 U**

**(Nede)parafering**

Voorparaaf			Nedeparaaf			Eindparaaf			
Eenheid	Datum	Paraaf	Eenheid	Datum	Paraaf	DUO	Eenheid	Datum	Paraaf
OND/ODB	2/9	[Redacted]	BVE/Stelsel	5/7/12	[Redacted]				
			VO/OK						

**Registratie minuut**

Naam ontwerper	[Redacted]	Bestandsnaam	Mindef-ProcesmanagementMBO...
2010-2011.doc		Aantal pagina's brief	6
Toestel	2020	Datum ontwerp	7-6-2012

**Juridische en financiële consequenties e.a.**

**Registratie brief**

- ICO-telefoonnummer  ICO-BVH 079 - 323 26 66  
 ICO BPO 079 - 323 23 33  ICO Vrz 079 - 323 40 00  
 ICO BVO 079 - 323 24 44  Geen

**Bestuur-/BRIN-nr.**

Uw brief van 29-3-2012

**Trefwoord (onderwerpenlijst)**

Uw referentie [Redacted] /7884

**Onderwerp**

Financiële jaarstukken 2011

**In vervolg op**

**Betalingsverkeer**

**Fin. consequenties**

- Ja  Nee

**Organisatie-eenheid**

**Agendaregel**

- Ja  Nee

**Betref**

- Verplicht.  Vordering  VAW

**Nummer**

**Nummer E-verplichting**

**Oordeelsvorming**

**Vorm uitgaand document**

- BBK (Bekostigingsbeschikkingen)  RBB (Rectificatie Bekostigingsbeschikkingen)  
 OBK (Overige beschikkingen)  ROB (Rectificatie Overige Beschikkingen)  
 IBR (Informatie brieven)  RIB (Rectificatie Informatie brieven)  
 UVA (Uitvoeringsanalyse)  UVT (Uitvoeringstoets)

**Bestuifcode**

- Toegewezen  Deels toegewezen  
 Afgewezen  Niet van toepassing

**Bezuuwschriftclausule**

- Standaard (keuze 1)  Geen  
 6:1B / 6:19 (keuze 2)  
 DCIM/IOW (keuze 3)  
 Landb (keuze 4)

**Verzenden brief**

**Bijlagen**

- Ja  Nee

**Omschrijving**

- 1
- 2
- 3

**Mede afgedaan**

- 1
- 2
- 3

**Afschriften**

**Afschriften intern**

Naam	Eenheid	Kamer
Bode	OND/ODB	
[Redacted]	BVE	

**Afschriften extern**

Aantal afschriften (adresstickers bijvoegen)

**Afschriften inspectie**

Naam RIK

**7 Collationeren**

Uitgaande brief gezien Datum Paraaf

DUO 37009

**Dossierstukken bijvoegen**

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] <[REDACTED]@xs4all.nl>  
**Verzonden:** donderdag 14 april 2011 20:29  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** \*Spam\*: FW: begroting\_mbo2010\_2012.xls  
**Bijlagen:** begroting\_mbo2010\_2012.xls

[REDACTED], hierbij indicatie begroting 2010 als afgesproken. [REDACTED]



**Van:** [redacted] <[redacted]@xs4all.nl>  
**Verzonden:** donderdag 14 april 2011 20:33  
**Aan:** [redacted]  
**CC:** [redacted]; [redacted]; [redacted]; [redacted]

[redacted] goede avond/goede morgen,

Heb je al separaat gestuurd de begroting 2011, indicatie begroting 2012. Hierbij de toelichtingen op de begroting en de gevraagde tijdschema's. Het is in twee kleuren. Moest even iets anders doen tussendoor. En heb geen idee hoe ik dan alles weer in een kleur krijg. Maar het gaat om de inhoud en niet om de kleur denk ik maar. Groet en tot morgenochtend 11.15. [redacted]

Den Haag, 14 april 2011.

Aan : [redacted]

Betreft :

- Tijdschema afronding " lopende " programma's bedrijfsvoering en professionalisering MBO 2010.
- Concept tijdschema activiteiten Programma management Kwaliteit.
- Procedures bij overdracht.
- Toelichting begroting 2011.
- Toelichting begroting indicatie 2012.

CC : [redacted], [redacted], [redacted]

Van : [redacted]

Zoals afgesproken stuur ik je de begroting 2011 en een indicatie voor de begroting 2012. Zie mijn betreffende separate mails. In dit mail bericht vind je informatie over bovengenoemde onderwerpen.

### **1 Tijdschema afronding lopende programma's**

#### *Professionalisering.*

MBO 2010 rondt zijn activiteiten voor wat betreft de professionalisering van bestuur, staf – en lijn management zoals vastgelegd in het activiteitenplan *bedrijfsvoering en professionalisering* uiterlijk december 2011 af. Daarmee is een basis gelegd ten behoeve van de MBO sector om blijvend te voorzien in een kwalitatief hoogwaardig aanbod zoals bedoeld. Derde partijen zijn dus vanaf 2012 aan zet. MBO 2010 gaat ervan uit dat MBO Diensten de activiteiten overneemt. Immers is gelet op zijn missie en doelstellingen daarvoor de meest aangewezen organisatie.

#### *Bedrijfsvoering*

De overdracht aan een derde partij respectievelijk derde partijen vindt gefaseerd plaats. Korthedshalve zij verwezen naar de *statusindicaties*, die in het activiteitenplan *bedrijfsvoering en professionalisering* zijn aangegeven. De data die ertoe doen zijn :

- 1 augustus 2011.
- 1 januari 2012.
- 1 april 2012.

MBO 2010 gaat ervan uit, dat MBO Diensten in combinatie met SAMBO ICT de producten en diensten overneemt. Dit als beoogd preferent leverancier van ondersteunende activiteiten. Gelet op de uitermate productieve samenwerking tussen MBO 2010 en Kennisnet in de afgelopen jaren, gaat MBO 2010 er tevens vanuit, dat beide eerstgenoemde organisaties van meet af aan een samenwerkingsovereenkomst sluiten met Kennisnet.

#### *Conferenties/Congressen*

- Zoals vastgelegd in het activiteitenplan *bedrijfsvoering en professionalisering* vindt in september/oktober ten derde male het MBO – HRM congres plaats. MBO 2010 draagt zorg voor de voorbereidingen en de co – financiering. MBO Diensten is verantwoordelijk voor de uitvoering. Vindt dan ook onder de vlag van MBO Diensten plaats.
- Competent City 2011. MBO 2010 draagt zorg voor co – financiering en de voorbereiding. De uitvoering vindt plaats onder verantwoordelijkheid van MBO Diensten. Dit onder vermelding van het feit dat het evenement mogelijk is gemaakt door Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, COLO en MBO Raad.

#### *Media*

MBO 2010 draagt uiterlijk 1 september de website [www.marktplaatsmbo.nl](http://www.marktplaatsmbo.nl), de website [www.bpvtoolbox.nl](http://www.bpvtoolbox.nl), de rechten van heruitgave van relevante publicaties als mede de rechten om de MBO krant uit te geven over aan een derde partij. MBO Diensten is de eerste partij, die voor overdracht in aanmerking komt. Mocht er geen belangstelling zijn, dan rondt MBO 2010 in ieder geval de exploitatie van genoemde media uitingen finaal af.

#### *MBO Academie*

MBO 2010 draagt de MBO Academie ( de opvolger van de Herontwerpschool ) per 1 september over aan MBO Diensten. Die organiseert vervolgens trainingen, workshops en conferenties onder de vlag van de MBO Academie.

#### *Procedures bij overdracht.*

In punten :

- MBO 2010 draagt de betreffende producten, diensten, publicatierechten en expertise om niet over.
- MBO 2010 i.c. de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs behoudt de licentierechten van producten en merknamen. Dit in ieder geval gedurende de periode tot 1 januari 2013. Zodra vaststaat, dat sprake is van een stabiele situatie en duidelijk is dat de producten en diensten adequaat worden ingezet vindt overdracht van de licentierechten plaats.
- Ten behoeve van een aantal nader te selecteren producten/diensten stelt MBO 2010 een ( beperkt ) budget ter beschikking, zodat er een exploitatiebasis is voor het eerste jaar. Daarmee heeft de overnemende partij een jaar de tijd een kostendekkende exploitatie te realiseren.
- De overdracht van producten en diensten wordt schriftelijk vastgelegd in een zogenaamde overdrachtsbrief, die de overnemende partij voor akkoord tekent.

#### *Tijdschema programma management Kwaliteit*

- 20 april : behandeling Actieplan MBO AO Tweede Kamer.
- Mei : finale vaststelling plan van aanpak Programma management Kwaliteit.
- Mei : startbrief MOCW naar de scholen inzake uitvoering Actieplan MBO. Deze brief bevat tevens passage met betrekking tot opdracht Programma management Kwaliteit en verzoek aan elke school een eigen actieplan in te dienen. Geënt op Actieplan MBO met de focus op enkele specifieke thema's en indicatoren. ( zie verder Programmaliijn interne besturing, de aanpak ).
- Juni : PM Kwaliteit voert vier pilots uit om de beoogde aanpak uit te testen.
- Oktober : de MBO scholen hebben hun plan ingediend.
- Oktober/November/December : PM Kwaliteit voert startgesprekken naar aanleiding van ingediende plannen.

- Januari 2012 : oplevering generieke rapportage aan de MOCW.
- Januari 2012 : start individuele ondersteuning MBO scholen. Dit op basis van daadwerkelijk vastgestelde behoefte.
- September 2012 : MBO scholen dienen voortgangsrapportage in.
- September 2012/November 2012 : PM Kwaliteit voert voortgangsgesprekken.
- December 2012 : oplevering tweede generieke rapportage.
- Januari 2013 : PM Kwaliteit maakt per individuele school een analyse ter bepaling van tweede ronde individuele ondersteuning. Vervolgens uitvoering.
- September 2013 : MBO scholen leveren derde voortgangsrapportage in.
- September 2013/November 2013 : PM Kwaliteit voert laatste ronde voortgangsgesprekken uit.
- December 2013 : oplevering laatste generieke voortgangsrapportage.
- December 2013 : PM Kwaliteit maakt per school een analyse ter bepaling van derde en laatste ronde individuele ondersteuning.
- 2014 : Prestatiebox operationeel.
- Eerste half jaar 2014 : uitvoering eerste ronde auditcommissie ter bepaling van de stand van zaken per MBO school.
- Tweede half jaar 2014 : oplevering audits voorzien van een advies van het PM Kwaliteit.
- November 2014 : MOCW effectueert besluitvorming met betrekking tot inzet middelen prestatiebox MBO. Vervolgens berichtgeving aan de MBO scholen.
- December 2014/Januari 2015 : PM Kwaliteit levert review op en stelt aanbevelingen op ten behoeve van de MOCW.
- Januari 2015 : afronding werkzaamheden PM Kwaliteit.

### **Collectieve ondersteuning**

Tijdens de start – en voortgangsgesprekken inventariseert het PM Kwaliteit de behoefte/vraag van de MBO scholen met betrekking tot de ondersteuning die collectief kan worden uitgevoerd. Het rapporteert daarover aan relevante organisaties zoals MBO Diensten en SAMBO ICT met de aanbeveling te voorzien in een aanbod ten behoeve van de MBO sector.

Note : bovenstaand schema is gebaseerd op de laatste versie van het document Programmaliijn Interne Besturing, de Aanpak.

### **Toelichting begroting 2011.**

#### *Afronding programma's*

Deze kolom bevat de begroting die betrekking heeft op de afronding van de programma's bedrijfsvoering en professionalisering. Inhoudelijk zoals besproken en afgesproken in de periode augustus 2010/december 2010. Financieel conform hetgeen in januari/februari is afgesproken. Dus een startbudget van € 700.000,= met een toevoeging van € 1.500.000,=. Zoals uit de cijfers blijkt is het startbudget € 896.000,=. Deze "meevaller" van € 196.000,= is het gevolg van niet vervulde vacatures in het tweede half jaar van 2010. In plaats van invulling van de vacatures voor een korte periode is gekozen voor de aanpak "een ieder nog even een tandje bijzetten". Genoemd budget dekt de uitgaven co financiering Competent City 2011 en een deel van de meeruitgaven van de uitvoering pilot expertteam ( zeer ) zwakke opleidingen. Voorts zijn in deze kolom de uitvoeringskosten van het proces/programma management opgenomen ( bureaustkosten etc. ).

#### *Ombudslijn*

De beleidsdirectie BVE heeft besloten de Ombudslijn MBO nog met een jaar te verlengen. Toegezegd budget is € 75.000,= voor de periode 1 april 2011 tot 1 april 2012. De genoemde bedragen zijn geënt op de genoemde doorlooptijd, die dus afwijkt van de gebruikelijke. ( = 1 januari tot 1 januari ).

#### *Expertteam*

Deze deelbegroting betreft de uitvoering van de pilot expertteam ( zeer ) zwakke opleidingen. Het beschikbare budget ( in het najaar van 2010 uitbetaald ) bedraagt € 100.000,=. Gelet op het aantal deelnemende scholen en de noodzaak hoge kwaliteit te leveren heeft MBO 2010 besloten een bedrag ad. € 100.000,= uit de " algemene begroting " toe te voegen aan het als eerste genoemde bedrag. Dit ook mede gelet op het feit dat de aanpak, die aan de orde is naadloos aansluit bij de beoogde aanpak van het PM Kwaliteit.

#### *Programma management Kwaliteit*

De begroting bevat geen uitgaven voor wat betreft de kosten van beheer/bureaunkosten. Die zijn zoals eerder opgemerkt opgenomen in de als eerste genoemde kolom. Het gaat om deze deelbegroting in feite om twee hoofdbestanddelen :

- Documentatieset per individuele school. Opzet en onderhoud. Financiering startgesprekken, waarin begrepen de voorbereiding, analyses en generieke rapportage. En de kosten die met een eventueel te voeren extra gesprek aan de orde zijn.
- Een budget om de uitgaven te financieren die betrekking hebben op directe individuele ondersteuning. Denk daarbij onder mee aan procesfacilitering. ( zie betreffende bijlage bij plan van aanpak ).

Note begroting 2011 : niet opgenomen zijn de uitgaven die MBO 2010 maakt/heeft gemaakt in verband met uitvoering laatste aanvraagronde experimenten 2011/2012, waarin begrepen de uitvoeringskosten van de verzwaarde procedure voor wat betreft de NBI's. Deze uitgaven worden conform afspraak op basis van een ingediende declaratie vergoed.

#### ***Toelichting indicatie begroting 2012***

De opbouw :

- Kosten van beheer ( bureau/uitvoeringskosten ).
- Financiering voortgangsgesprekken, rapportage, analyses, extra gesprekken etc.
- Supportpakketten. Hierbij is uitgegaan van een individueel supportpakket met een gemiddelde " winkelwaarde " van € 30.000,= per MBO school.
- Prolongatie expertteam ( zeer ) zwakke opleidingen.
- Ontwikkelingsactiviteiten.

Ter toelichting op de laatstgenoemde post het volgende :

Zoals afgesproken is de uitvoering van collectieve ondersteuning alsmede de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten vanaf de zomer van 2011 belegd bij organisaties als SAMBO ICT/MBO Diensten e.d. Onverlet latend dit feit ( waarmee het PM Kwaliteit het overigens van harte eens is ) voorziet de begroting in een ( beperkt ) budget van € 250.000,= om in incidentele en aanwijsbaar noodzakelijke gevallen zelf over middelen te beschikken om zorg te dragen voor co financiering. En daarmee invloed te hebben op de aard en de kwaliteit van het te ontwikkelen product/de te ontwikkelen dienst.

Tot zover



[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] <[REDACTED]@xs4all.nl>  
**Verzonden:** woensdag 11 mei 2011 14:25  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]  
**Bijlagen:** begroting\_mbo2010.1\_2011.xls; begroting\_mbo2010\_2012.xls

Den Haag, 11 mei 2011.

[REDACTED] goede middag,

Zoals in de andere mail aangekondigd hierbij de bijgestelde begrotingen.

Groet [REDACTED]

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 7 juli 2011 13:40  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** FW: Activiteitenplan MBO 2015.docx

Beste [REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

[REDACTED]

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap  
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie/IPC2150  
Rijnstraat 50, Postbus 16375, 2500 BJ, Den Haag  
Afdeling Stelsel, Kamer nr. [REDACTED]  
Tel. nr.: 070 - [REDACTED]  
e-mail: [REDACTED]@minocw.nl

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** woensdag 6 juli 2011 15:38  
**Aan:** [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** Activiteitenplan MBO 2015.docx

Beste [REDACTED],

Dit is het goedgekeurde activiteitenplan van het Programmamanagement KWALITEITsMBO.

Er is maandag 11 juli van 14.00 tot 15.30 het 1e reguliere overleg met [REDACTED].  
Wil één van jullie dan aanschuiven aan het begin van het overleg om het een ander toe te lichten of te informeren over de examinering'.

[REDACTED]

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] <[REDACTED]@xs4all.nl>  
**Verzonden:** maandag 11 juli 2011 17:00  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** FW: MBO Raad - Programmamanagement

[REDACTED], [REDACTED],

Zie onderstaand bericht. Het is de e mail van [REDACTED] waarover ik met jullie sprak vanmiddag tijdens ons overleg. Dus ter kennisname. Groet [REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] [mailto:[REDACTED]]  
**Verzonden:** maandag 11 juli 2011 13:16  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** FW: MBO Raad - Programmamanagement

[REDACTED]

Zie bijgaande mail van [REDACTED] aan de leden.

[REDACTED]

[REDACTED]

T: 072 [REDACTED]  
F: 072 [REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] [mailto:[REDACTED]@mboraad.nl]  
**Verzonden:** maandag 11 juli 2011 10:07  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** MBO Raad - Programmamanagement

Beste voorzitters college van bestuur en/of centrale directie,

Afgelopen week ontstond wat onrust en verwarring over de brief van het Ministerie van OCW aan u inzake het Programmamanagement. Met name de datum van 15 oktober voor het indienen van een plan van aanpak geeft wellicht problemen, omdat de nadere uitwerking van het Actieplan nog onderwerp van overleg is. In het bijzonder betreft dit de uitwerking van de intensivering en verkorting van de opleidingen.

Al in een eerder stadium hebben wij als MBO Raad bij OCW aangegeven dat deze deadline van 15 oktober tot problemen kan leiden. OCW heeft aangegeven hier oog voor te hebben, maar vooralsnog vast te houden aan deze datum. Het ministerie realiseert zich dat de concreetheid van een plan van aanpak sterk afhankelijk zal zijn van het moment en de wijze waarop nadere afspraken over de uitwerking kunnen worden gemaakt. Ook is hierover door het ministerie met het Programmamanagement contact geweest.

Het leek ons goed u over dit contact met het ministerie te informeren. Na de zomervakantie komen wij uiteraard hier nog bij u op terug.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]

[www.mboraad.nl](http://www.mboraad.nl)

0348-  
@mboraad.nl

---

De informatie in dit bericht en de eventuele bijlagen kunnen vertrouwelijk zijn en zijn uitsluitend bestemd voor de geadresseerde. Als u dit bericht onterecht ontvangt, wordt u verzocht de inhoud niet te gebruiken en de afzender te informeren door het bericht te retourneren. Hoewel de informatie met zorg is samengesteld, kan de MBO Raad niet garanderen dat dit bericht correct, volledig en tijdig overkomt.



[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** donderdag 1 september 2011 15:44  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: Activiteitenplan 2011-2012

Dag [REDACTED],

Bedankt voor je snelle reactie. Morgen maak ik de brief en beschikking af en stuur hem weer naar de juristen.

Groet [REDACTED]

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Beleidsmedewerker  
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie

**Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Rijnstraat 50, 2515 XP Den Haag/ IPC 2150  
Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag/ IPC 2150

T: 070 [REDACTED]  
F: 070 [REDACTED]  
E: [REDACTED]@minocw.nl

**P denk aan het milieu - dit mailtje printen is niet altijd nodig**

---

**Van:** [REDACTED] [mailto:[REDACTED]@xs4all.nl]  
**Verzonden:** donderdag 1 september 2011 14:30  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: Activiteitenplan 2011-2012

Den Haag, 1 september 2011.

Aan : [REDACTED]

Van : [REDACTED]

CC : [REDACTED], [REDACTED]

Betreft : bevestiging afspraken betalingsritme en tussentijds activiteitenverslag.

Beste [REDACTED],

Naar aanleiding van jouw onderstaande mailbericht en het gevoerde overleg van heden morgen bevestig ik hierbij de afspraken zoals we die hebben gemaakt :

01 De beschikking voor wat betreft MBO 2010 loopt tot en met 31 juli 2011. Derhalve heeft MBO 2010 zijn activiteiten per 1 augustus 2011 beëindigd. En is 1 augustus 2011 de formele startdatum van het Programma management MBO15 Kwaliteit.

02 Het betalingsritme voor wat de beschikbare middelen zoals vastgelegd in het plan van aanpak *De Basis op orde, de Lat omhoog* en goedgekeurd door de beleidsdirectie BVE vindt als volgt plaats :

- Ten behoeve van de afronding programma's wordt in 2011 een budget beschikbaar gesteld ad. € 1.000.000,=
- Ten behoeve van de activiteiten van het programma management MBO15 Kwaliteit wordt in 2011 een budget beschikbaar gesteld ad. € 325.000,=
- Ten behoeve van de afronding programma's wordt in 2012 een budget beschikbaar gesteld ad. € 500.000,= Dit budget wordt toegevoegd aan de begroting van het programma management MBO15 .

03 Ik draag zorg voor de oplevering van een activiteitenverslag over de periode 1 januari 2011 –1 augustus 2011 en een afrekening voor wat betreft het door jou bedoelde budget bij punt 3 ad. € 896.440,=. Je ontvangt bedoelde documenten uiterlijk voor 1 november aanstaande.

04 Jouw mailbericht van 29 augustus 2011 en mijn bericht van 1 september 2011 vormen een vaste bijlage bij het eerder genoemde plan van aanpak, zodat voor direct betrokkenen de wijziging van de data en het betalingsritme duidelijk zijn en de daarvoor geldende redenen.

Rest me je te verzoeken te bevorderen, dat de beschikking en het beschikbaar stellen van de genoemde budgetten op korte termijn plaatsvindt. Dit in verband met de liquiditeitspositie van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs.

Hartelijke groet,

  
Programma manager MBO15

---

**Van:**  [mailto:@minocw.nl]



**Verzonden:** maandag 29 augustus 2011 15:52

**Aan:** 

**CC:** 

**Onderwerp:** Activiteitenplan 2011-2012

Beste ,

De door jouw ingestuurde activiteitenplan 2011-2012 voor het programma-management MBO15 Kwaliteit heb je diverse keren besproken met  en . Over de inhoud zijn jullie het eens geworden. Met de daarin genoemde perioden heb ik de beschikking gemaakt. Nu blijkt dat de periode 1-1-2011 t/m 31-3-2012 die je hebt afgesproken juridische en financieel niet aansluiten op de einddatum van MBO 2010. Het advies is dus de periode anders in te richten zodat het naadloos aansluit op MBO 2010. Dit is zo juridisch als financieel overzichtelijker. In het overleg van donderdag 1 september a.s. zullen we hier langer bij stil staan. Ik zal hieronder in het kort aangeven waaraan we denken. Uiteindelijk leidt niet tot een vermindering van het budget.

1. Periode

- o De ingangsdatum van MBO15 Kwaliteit start op 1 augustus 2011 en sluit dus aan op de einddatum van MBO 2010.

## 2. Bekostiging

- o We bekostigen per kalenderjaar. Dit houdt in dat het activiteiten die vallen in de periode van 1-8-2011 t/m 31-12-2011 worden bekostigd.
- o De activiteiten, die zijn opgenomen voor de periode 1-1-2011 t/m 31-7-2011 behoren nog tot de activiteiten van MBO 2010.
- o De activiteiten en bedrag die vallen (valt) in de periode van 1-1-2012 t/m 31-3-2012 op nemen in het activiteiten plan 2012. Deze worden dan in 2012 betaald.

## 3. Afrekening 2010

- o Uit de jaarrekening blijkt dat er € 896.440,- per 31-12-2010 niet is uitgegeven.
- o Gezien de formele startdatum van 1-8-2011 van MBO15 Kwaliteit, geeft formeel gezien MBO 2010 tot 1-8-2010 nog middelen uit van de € 896.440,-.
- o Graag in de tussenrapportage per 1 november aangeven hoeveel er resteert per 1-8-2011 van de € 896.440,-. Dit bedrag kan worden toegevoegd aan de begroting van MBO15 Kwaliteit.

Zoals je ziet is het een wat andere indeling die zorgt dat juridisch en financieel alles op elkaar aansluit. Dat is veel handiger om alles nog te overzien.

We praten r donderdag a.s. verder over. Ik voeg gelijk de agenda bij.

Met vriendelijke groet,

  
Beleidsmedewerker  
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie

### **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Rijnstraat 50, 2515 XP Den Haag/ IPC 2150  
Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag/ IPC 2150

T: 070   
F: 070   
E: @minocw.nl

**P denk aan het milieu - dit mailtje printen is niet altijd nodig**

[REDACTED]  

---

**Van:** [REDACTED]

**Verzonden:** dinsdag 7 februari 2012 15:34

**Aan:** [REDACTED]

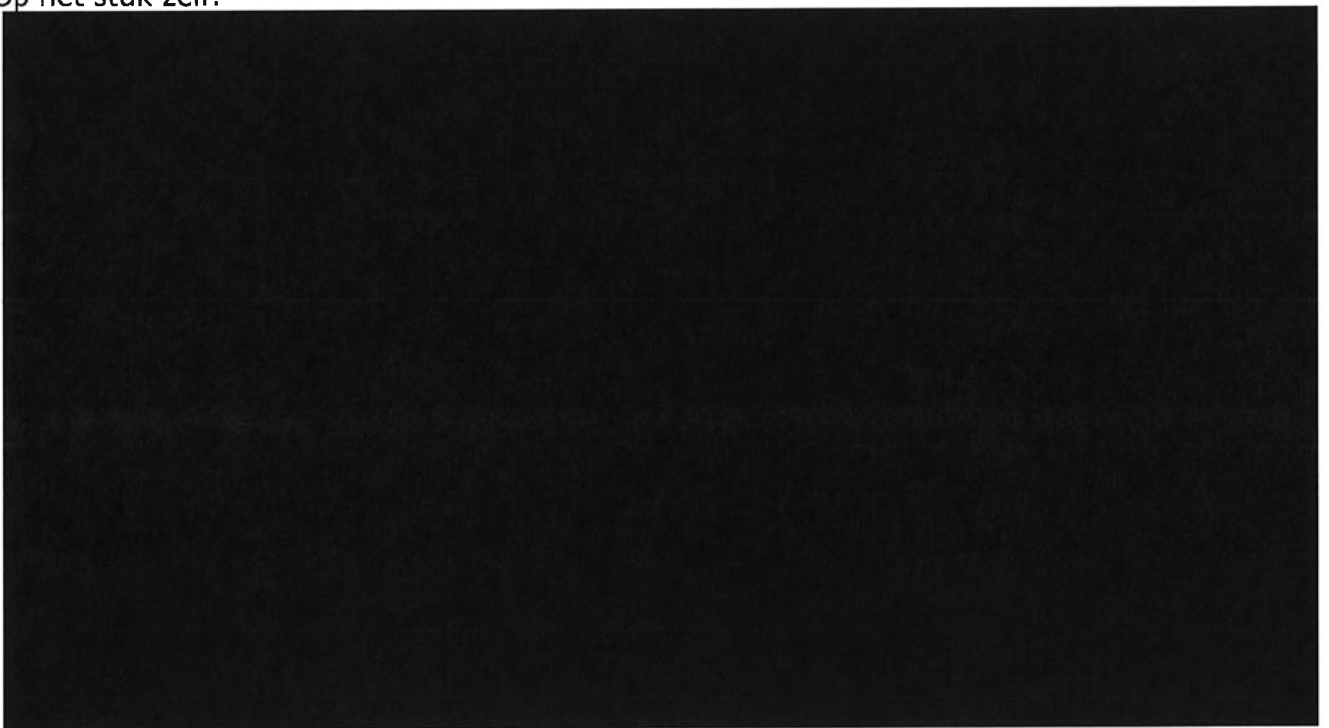
**Onderwerp:** RE: activiteitenplan mbo15 2012 versie 01.02.12

Hoi [REDACTED]

Ik heb het nog door genomen. Ik heb wat reacties. Kijk maar wat je er mee doet.

1. Financiën: het klopt inderdaad dat er in 2012 een bedrag van € 2,9 mln. en nog € 0,5 mln. als reguliere subsidie moet worden betaald. Dus totaal € 3,4 mln.

Op het stuk zelf:



Groetjes [REDACTED]  

---

**Van:** [REDACTED]

**Verzonden:** dinsdag 7 februari 2012 12:33

**Aan:** [REDACTED]

**Onderwerp:** FW: activiteitenplan mbo15 2012 versie 01.02.12

**Urgentie:** Hoog

[REDACTED]  
Zie verzoek [REDACTED] dus als je vandaag nog kan reageren dan zou dat mooi zijn.  
groet

[REDACTED]  

---

**Van:** [REDACTED] [mailto:[REDACTED]@xs4all.nl]

**Verzonden:** woensdag 1 februari 2012 9:50

**Aan:** [REDACTED] [REDACTED]

CC: [REDACTED]

Onderwerp: activiteitenplan mbo15 2012 versie 01.02.12

Den Haag, 1 februari 2012.

Goede morgen [REDACTED] en [REDACTED],

Hierbij concept Activiteitenplan 2012. Het zou mooi zijn indien jullie erin slagen rond 7 februari digitaal de commentaarpunten te sturen. Die kan ik dan de 8<sup>e</sup> verwerken/op de rij zetten. op 9 februari treffen we elkaar en kunnen we het plan bespreken. Daarna afwerken en kan de beschikking worden gemaakt. Zitten we mooi op schema. Groet [REDACTED]

[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED]  
**Verzonden:** woensdag 20 juni 2012 11:09  
**Aan:** [REDACTED]  
**Onderwerp:** RE: betreft bevestiging afspraken 2011; [REDACTED] hierbij concept; graag ff reactie. groet [REDACTED]

Beste [REDACTED],

Het duurde even voordat ik regeerde maar het is, denk ik opgelost.

Ik heb je reactie met belangstelling gelezen. Je antwoorden zijn ook terug te vinden in de beschikking 2011 en aanvullende informatie van MBO 2010 (toelichtende brief van 11 mei 2011). Hierover heeft DUO geen opmerkingen. Het gaat blijkbaar specifiek om een bedrag van € ca. 0,140 mln. (middelen van MBO 2010) dat voor ca € 0,069 mln. is toegevoegd aan het Expertteam en ca. € 0,069 mln. is toegevoegd aan MBO2015. Na overleg met [REDACTED] van DUO heb ik dit als volgt opgelost.

- o In de november rapportage 2011, gedateerd 25-11-2011, heb je gemeld op blz. 4 dat er een her-allocatie voor het Expertteam heeft plaatsgevonden. Op deze rapportage had BVE geen opmerkingen dus was BVE akkoord. Ook al was het bedrag niet genoemd.
- o Ik heb in een mail aan DUO bevestigd dat BVE akkoord is met het doorschuiven van een bedrag van ca. € 0,140 mln. van MBO2010 voor € 0,069 mln. naar het Expertteam en € 0,069 mln. naar MBO2015.

Ik hoor nog van DUO of dit voldoende is. Je hoeft dus niets meer te doen.

Ik heb nog wel een advies voor de middelen 2012 die zijn toegekend. De middelen 2012 die niet zijn gebruikt op 31 december 2012 worden teruggevorderd. Dit geldt voor alle subsidies die BVE verstrekt. Het advies is het volgende:

- o Zorg dat alle middelen natuurlijk doelmatig, rechtmatig conform het activiteitenplan 2012 per 31-12-2012 zijn uitgegeven.
- o Indien dit niet mogelijk is, zorg dat de verplichting in het jaar 2012 is aangegaan. Dit moet natuurlijk wel overlegbaar zijn.

Ik hoop je hiermee volgende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Beleidsmedewerker  
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie

**Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**  
Rijnstraat 50, 2515 XP Den Haag/ IPC 2150  
Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag/ IPC 2150

T: 070 [REDACTED]  
F: 070 [REDACTED]  
E: [REDACTED]@minocw.nl

**P denk aan het milieu - dit mailtje printen is niet altijd nodig**

---

**Van:** [REDACTED] [mailto:[REDACTED]@xs4all.nl]  
**Verzonden:** zondag 17 juni 2012 15:03  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED]; [REDACTED]  
**Onderwerp:** betreft bevestiging afspraken 2011; [REDACTED] hierbij concept; graag ff reactie. groet [REDACTED]

Den Haag, 17 juni 2012.

Aan : mevrouw [REDACTED], beleidsdirectie BVE.

Van : [REDACTED], MBO15.

Betreft : bevestiging afspraken inzet budget 2011 MBO2010/MBO15.

CC : [REDACTED].

Geachte mevrouw [REDACTED],

Zoals afgesproken bevestig ik voor de goede orde en volledigheidshalve de afspraken zoals die vorig jaar zijn gemaakt tussen de beleidsdirectie BVE en MBO15.

#### *Inzet budget 2011*

In het jaar 2011 heeft per 1 augustus 2011 de transitie plaatsgevonden van het procesmanagement MBO2010 naar het programma management MBO15. Tevens heeft MBO2010 conform afspraken met de beleidsdirectie BVE en de MBO Raad zijn uitvoerende ( operationele ) activiteiten overgedragen aan MBO Diensten. Als gevolg van de genoemde transitie is de beschikking ten behoeve van MBO15 in het najaar van 2011 afgegeven. Om toch op een adequate wijze de opdracht te kunnen uitvoeren zijn de volgende afspraken gemaakt tussen u namens de beleidsdirectie BVE en mij namens MBO15/de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs:

- Een bedrag van € 500.000,= wordt toegevoegd aan het budget van 2012.
- Het programma management MBO15 gaat verplichtingen aan met de MBO scholen en andere relevante partijen, waarbij de mogelijkheid bestaat dat daadwerkelijke effectuering van de verplichtingen eerst plaatsvindt in 2012.

Aldus heeft MBO15 gewerkt. Het bedrag ad. € 363.721,= zoals dat is toegevoegd aan het budget van MBO15 voor het jaar 2012 bestaat dus uit middelen waarvoor in 2011 reeds verplichtingen zijn aangegaan conform hetgeen daarover is afgesproken.

#### *Overheveling € 100.000,= naar expertteam*

Op verzoek van de beleidsdirectie BVE heeft MBO2010/MBO15 in het jaar 2011 een pilot uitgevoerd om MBO scholen te ondersteunen wat betreft het op het vereiste kwaliteitspeil brengen van opleidingen die door de inspectie van het onderwijs als zwak respectievelijk zeer zwak gekwalificeerd waren. De doelstelling in punten :

- Adequate probleemanalyse maken.
- Verbeterplan opstellen.
- Ondersteuning verlenen bij de implementatie.

Beoogd resultaat : opleidingen op een slagvaardige, professionele en zorgvuldige wijze op het vereiste kwaliteitspeil brengen, zodat de doorlooptijd tussen het stellen van de inspectie-diagnose en het realiseren van het vereiste kwaliteitspeil zo kort mogelijk is. En zorg dragen voor even werkzame als duurzame oplossingen.

De belangstelling voor deelname aan de pilot van de zijde van de MBO scholen was hoger en de complexiteit van het project groter dan gedacht. Gelet op het belang van deze pilot heeft u positief gereageerd op mijn verzoek een budget van € 100.000,= van algemeen over te hevelen naar de genoemde pilot. Inhoudelijk volstrekt verantwoord, omdat de activiteiten van het expertteam de facto een

op een verbonden waren met het thema bedrijfsvoering. Een van de speerpunt thema's van het proces/programma management.

Ik hoop u vooralsnog voldoende geïnformeerd te hebben.

Hartelijke groet

████████████████████



[REDACTED]

---

**Van:** [REDACTED] ([REDACTED]@xs4all.nl)

**Verzonden:** woensdag 8 augustus 2012 0:10

**Aan:** [REDACTED]

**Onderwerp:** activiteitenverslag2012

**Bijlagen:** activiteitenverslag2012.docx

[REDACTED]

Hierbij niet gecorrigeerd concept-activiteitenverslag eerste half jaar 2012. Ter bespreking aanstaande dinsdag. Groet [REDACTED]

SIB MBO15 nr 54

# Activiteitenplan

## Programma- management

MBO15

2013

# Inhoudsopgave

1. Aanbiedingsbrief	3
Programmamanagement: aanpak en acties 2013	5
1. Actieplan MBO 2011-2015	5
2. Context	6
3. De MBO scholen, de activiteiten	6
4. Scholen aan zet: het actieplan MBO	7
5. Programmamanagement: rol en positionering	8
6. De aanpak 2011 - 2015	8
Programmamanagement: aanpak in beeld	10
1. De rollen	10
2. De uitvoering	11
3. Procesfacilitering	11
4. Marktconformiteit en preferente leveranciers	11
5. Aanpak kenmerken	12
6. Activiteitenoverzicht	12
7. Macrodoelmatigheid	13
8. Omgevingsanalyses, signalering en advisering	14
9. Het actieplan leraren	14
10. Ondersteuningsteam MBO-Opleidingsanalyses	16
11. Kwaliteitsmanagement	19
12. Rapportages in Beeld	22
13. Begroting 2013	23

Ter attentie van de plaatvervangend directeur beleidsdirectie BVE, de heer [REDACTED]

**Betreft: Programmamanagement MBO15 Activiteitenplan 2013**

Geachte heer [REDACTED],

Hierbij biedt het programma management MBO15 zijn activiteitenplan 2013 aan. Het plan borduurt vanzelfsprekend voort op dat van de jaren 2011 en 2012. Immers bij de start van MBO15 is een set van afspraken gemaakt die zijn uitgevoerd respectievelijk in uitvoering zijn. En in genoemde periode is werkende weg gebleken, dat de goede keuzen zijn gemaakt wat betreft de werkagenda en de wijze waarop MBO15 die uitvoert. In deze aanbiedingsbrief vindt u tevens een korte terugblik zodat de directe aansluiting duidelijk is tussen het uitgevoerde programma 2012 en het activiteitenplan 2013.

*Focus op kerntaak*

Per 1 september 2012 heeft MBO15 conform afspraak met de beleidsdirectie BVE de producten en diensten op het gebied van bedrijfsvoering overgedragen aan MBO Diensten. Daarmee is de dienstverlener door en voor het MBO ook wat betreft de programmalijn bedrijfsvoering op een adequate wijze toegerust ten behoeve van de dienstverlening aan de MBO sector.

En daarmee kan MBO15 zich in de periode zomer 2012 tot augustus 2015 exclusief richten op de uitvoering van zijn kerntaak: een aanwijsbare bijdrage leveren aan de tijdige en succesvolle implementatie van het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015". En in lijn daarmee de ondersteuning van de individuele MBO scholen en de interne signalering en advisering ten behoeve van de beleidsdirectie BVE.

*De interviewronde 2012-2013*

Op het moment van indiening van dit Activiteitenplan is de interviewronde 2012-2013 in uitvoering. Wederom hebben de zogenaamde testscholen het spits afgebeten. Naar aanleiding van de brief van de Minister van 4 juli 2012 heeft MBO15 conform afspraak de MBO scholen nader geïnformeerd. Korthedshalve verwijst MBO15 voor de inhoud van genoemde brief naar de website [www.mbo15.nl](http://www.mbo15.nl)

*Project professionalisering docenten, management, hrm*

Medio september heeft MBO de eindrapportage beoordeling startplannen opgeleverd aan de directie Leraren en de beleidsdirectie BVE. Tijdens de interviewronde 2012-2013 brengt het Interviewteam de stand van zaken in kaart en levert over de resultaten ervan een separate rapportage op. Tevens is voorzien in een update die MBO15 in mei/juni 2013 uitvoert.

### *Macrodoelmatigheid*

Na het besluit van de Minister om de programmalijnen kwaliteit en (macro) doelmatigheid te bundelen heeft MBO15 een aantal inventariserende gesprekken gevoerd. Om geen tijd te verliezen heeft het programma management een ondersteuningsprogramma vastgesteld en de MBO scholen daarover geïnformeerd. De inhoud en de wijze van facilitering bieden scholen de mogelijkheid synchroon in de tijd te werken aan (de voorbereiding van) de implementatie van het Actieplan MBO en het formuleren van acties en activiteiten die een concrete bijdrage leveren aan versterking van de interne - en externe doelmatigheid van het aanbod.


### *Bedrijfsvoering/Kwaliteitsmanagement*

Versterking van de kwaliteit van bedrijfsvoering was, is en blijft een thema dat er toe doet. In hoge mate zelfs. Allengs is het de besturen van de MBO scholen duidelijk geworden dat standaardisatie van bedrijfsprocessen op een hoog kwaliteitsniveau een van de ijzeren randvoorwaarden is voor succes. Ook noodzakelijk om de opleidingsteams in positie te brengen als het gaat om de programmering, de inrichting en examinering van de (clusters van) opleidingen. Dus realisatie van het HOE.

Kwaliteitsmanagement vormt als het ware een van pijlers van gezonde en professionele bedrijfsvoering. Nodig is een systeem, dat een hoog kwaliteitsniveau kent, periodiek onderhouden wordt, de beoogde resultaten oplevert en voor bestuur, management, onderwijsgevend en ondersteunende functionarissen een even vanzelfsprekend als goed werkbaar en werkzaam instrument vormt. Ten finale moet sprake zijn van een organisatie, die als kenmerk een natuurlijke kwaliteitshabitus heeft.

De organisatie en uitvoering van proefaudits gerelateerd aan het toezichtkader van de inspectie lijkt een geëigende methodiek om een aanwijsbare bijdrage te leveren aan bovengenoemd beoogd resultaat. Reden om dit project ook in 2013 te continueren. Voorts kan het budget worden ingezet voor de cofinanciering van projecten die daadwerkelijk en duurzaam een bijdrage leveren aan de versterking van de kwaliteit van de school. Zoals bijvoorbeeld de audits en auditorentrainingen die uitgevoerd worden ten behoeve van de MBO scholen die participeren in het zogenaamde "Netwerk Kwaliteitsmanagement MBO".

Den Haag, 4 januari 2013.

  
Programma manager MBO15

# Programmamanagement: aanpak en acties 2013

---

## 1. Actieplan MBO 2011-2015

### Motto en doelstellingen

Het motto van het actieplan MBO *“de basis op orde, de lat omhoog”* vat kernachtig de doelstellingen samen. In feit gaat het om de realisatie van de volgende doelstellingen

Te weten:

- Versterking van vitaliteit, kwaliteit, herkenbaarheid, doelmatigheid, marktpositie. En:
- Reductie van de bestuurlijke en - organisatorische complexiteit.

De noodzaak deze doelstellingen daadwerkelijk te realiseren is evident. Immers, Nederland moet de komende jaren meters maken om het concurrentievermogen van de Nederlandse economie verder te versterken, zodat het huidige niveau van welvaart en welzijn (duurzaam) op peil blijft. Een van de randvoorwaarden voor een innovatieve en excellente economie is vitaal MBO.

### De thema's die ertoe doen

#### *Organisatie*

- Bedrijfsvoering, waaronder begrepen kwaliteitsmanagement en examenorganisatie.
- Tevredenheidonderzoeken onder bedrijven, medewerkers, leerlingen.
- Doelmatigheid van het opleidingsaanbod:
  - Intern: keuzes portfolio, didactiek/werkvormen, specialisatie, kosten/batenanalyse.
  - Extern: effectiviteit en efficiency mede in relatie met arbeidsmarkt - en doorstroomrelevantie, samenwerkingsverbanden met andere MBO scholen.

#### *Inhoud*

- Intensiveren van opleidingen.
- Verkorten van opleidingen op niveau MBO-4.
- De Entreeopleiding (niveau 1 en aka).
- Loopbaan begeleiding.

#### *Bekostiging*

- Bekostiging - cascademodel.

#### *Programma van eisen*

- Kwalificatiestructuur MBO3.0
- Onderwijstijd.

#### *Professionalisering*

- Versterking van de kwaliteit van bestuur, management, docenten, ondersteunend personeel mede op basis van het Bestuursakkoord MBO/OCW van november 2011 respectievelijk oktober 2012.

## 2. Context

De prestaties van de scholen worden bepaald aan de hand van een beperkte set van indicatoren.

### De indicatoren

- Kwaliteit van de opleidingen.
- Kwaliteitssystemen.
- Onderwijsrendement.
- Leerling tevredenheid.
- Medewerkertevredenheid.
- Tevredenheid (stage/leer) bedrijven.

## 3. De MBO scholen, de activiteiten

De scholen gaan hun derde fase in voor wat betreft de implementatie van de modernisering van het MBO. Het gaat daarbij dus om de thema's *kwaliteit*, *besturing* en *reductie complexiteit*. Meer specifiek om:

- Het verder uitbouwen van het lopende proces van de onderwijsinhoudelijke modernisering van de Mbo-opleidingen zodat sprake is van een uitgewogen balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. En die wat betreft de inzet van een gevarieerd repertoire aan werkvormen i.c. een uitgewogen mix van lessen, individuele- en collectieve projecten, digitale leeropdrachten, binnen- en buitenschoolse praktijk etc. En opleidingen die financier-, uitvoer- en organiseerbaar zijn.

Dit in combinatie met:

- De ontwikkeling en implementatie van de programma's Nederlands, Moderne Vreemde Talen en Rekenen, waaronder begrepen de centrale examinering.
- De verkorting en intensivering van opleidingen.
- De implementatie van de entree opleiding.
- De standaardisatie van examens beroepsgerichte vakken.
- Vergroting inzet digitale middelen om leerprocessen te versnellen, te verbeteren respectievelijk attractiever te maken.
- Ontwikkeling en implementatie van een efficiënt ingericht en effectief werkend professioneel systeem van loopbaanbegeleiding.

Vervolgens betreft het:

- De ontwikkeling en implementatie van een vorm van onderwijskundige bedrijfsvoering met diversiteit als kenmerk en gefundeerd op een instellingsbreed systeem van gestandaardiseerde bedrijfsprocessen.
- Realisatie van een systeem van bedrijfsvoering dat de kwaliteit borgt van bestanddelen als de informatiehuishouding, de interne en externe communicatie, het relatiebeheer, de administratieve organisatie e.d.
- De (verdere) professionalisering van bestuur, lijn- en stafmanagement, onderwijsgevenden en ondersteunende functionarissen.
- De ontwikkeling en implementatie van onderzoeken en rapportages voor wat betreft de tevredenheid van leerlingen, medewerkers en (stage-/leer) bedrijven.

- De ontwikkeling en implementatie van een auditsysteem, dat zowel geschikt is voor de uitvoering van interne audits als onderdeel kan zijn van een auditsysteem dat scholen inzetten voor onderlinge intervisieronden.

Tenslotte gaat het om:

- De versterking van de doelmatigheid van het eigen opleidingen aanbod. Dit wat betreft:
  - De interne doelmatigheid i.c. de balans tussen kwaliteit, volume, efficiency, effectiviteit en doeltreffendheid. Kortom: kosten/batenanalyses en daaruit voortvloeiende besluiten en acties.
  - De externe doelmatigheid i.c. doorstroomrelevantie, arbeidsmarktrelevantie, informatievoorziening naar leerlingen en bedrijven, relatiesystemen en het onderhoud daarvan met bedrijven e.d.

#### **4. Scholen aan zet: het actieplan MBO**

Het WAT staat vast. De doelstellingen zijn duidelijk. Dat geldt ook voor het beoogde resultaat “*de basis op orde, de lat omhoog*”. En voor de programma’s van eisen zoals vastgelegd in de kwalificatiedossiers MBO.

Om het Actieplan MBO 2011-2015 daadwerkelijk en succesvol te realiseren zijn de MBO-scholen aan zet. Het is dan ook aan elke MBO-school individueel op basis van het Actieplan de eigen ambities en doelstellingen te formuleren en die daadwerkelijk te realiseren. Aan de overheid de opdracht zorg te dragen voor *inhoudelijke en procesmatige facilitering op maat*. En om de resultaten in kaart te brengen. Voorts is het aan de overheid zorg te dragen voor kwalificatiedossiers van topkwaliteit, een even eigentijds als werkbaar en werkzaam arrangement wat betreft onderwijstijd en zo nodig aanvullende instrumentatie ten aanzien van de realisatie van een doelmatig aanbod aan MBO opleidingen. En het functioneren van een onderwijsinspectie die qua inhoud en aanpak een werkwijze hanteert die is toegesneden op het gemoderniseerde MBO. Anders gezegd: realisatie van de doelstellingen van het Actieplan MBO leidt ook tot de noodzaak het toezichtregime in samenhang daarmee te moderniseren.

Zoals uit de startrapportage van maart 2012 van het programma management MBO15 blijkt, zijn de MBO scholen voortvarend aan de slag gegaan met de (de voorbereidingen van) de implementatie van het Actieplan MBO. Het overgrote deel van de MBO scholen onderschrijft de inhoud van het Actieplan. En daarmee de doelstellingen. Vanzelfsprekend is er op onderdelen kritiek. Maar feit blijft dat de steun verrassend groot is. Blijkbaar beseffen ook de bestuurders van de scholen, dat vitaliteit, kwaliteit, herkenbaarheid en marktpositie substantieel versterkt moeten worden. En dat reductie van de bestuurlijke complexiteit noodzakelijk is. Allengs is ook het besef gekomen, dat het opleidingsaanbod getoetst moet worden op de interne en externe doelmatigheid.



## 5. Programmamanagement: rol en positionering

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is de opdrachtgever. Namens de Minister is die rol bij de uitvoering van de achtereenvolgende activiteitenplannen belegd bij de beleidsdirectie BVE. Het programmamanagement draagt zorg voor de jaarlijkse oplevering van een activiteitenplan, een begroting, een activiteitenverslag en een jaarrekening. Tevens zorgt het interviewteam van het programmamanagement voor de oplevering van (generieke) tussenrapportages en een eindrapportage.

Het programmamanagement vervult naar de MBO scholen de rol van *ondersteuner* zowel als die van *kritische vriend*. Anders gezegd: elke individuele MBO-school kan een beroep doen op inhoudelijke en/of procesmatige ondersteuning. Voor de beleidsdirectie BVE vervult MBO15 tevens de rol van adviseur. MBO15 brengt en houdt de ontwikkelingen en maatregelen in kaart en traceert welke acties respectievelijk maatregelen de implementatie belemmeren, blokkeren dan wel bevorderen. Daarbij gaat het niet alleen om acties en maatregelen van OCW zelf, maar ook van sleutelorganisaties die actief zijn in de MBO sector. De signalerende en adviserende functie van MBO15 is zoals aangegeven exclusief bestemd voor de beleidsdirectie BVE. De programma manager MBO15 fungeert tevens als adviseur bij het ontwerp, de inrichting en de opdracht van het geplande accountmanagement BVE.

## 6. De aanpak 2011 - 2015

### Basis

De Minister heeft in juli 2011 door middel van een startbrief de scholen geïnformeerd over de opdracht aan het programmamanagement met vermelding van de thema's en indicatoren zoals die in eerdere passages van dit document zijn genoemd.

Tevens verzoekt zij de colleges van bestuur van de MBO-scholen een plan van aanpak i.c. actieplan op te stellen, waarin de scholen de operationalisering en de doelstellingen beschrijven zoals vastgelegd in het Actieplan MBO voor wat betreft de genoemde thema's. Dit op basis van een nulmeting en mede geformuleerd in objectieve meetbare factoren (resultaten). Tenslotte verzoekt de Minister de scholen in het najaar van 2012, 2013 en 2014 een voortgangsrapportage op te leveren. In juli 2012 heeft de Minister de besturen verzocht de eerste voortgangsrapportage op te leveren.

Vanaf 2012 behoort ook het thema (macro) doelmatigheid tot de "thema's die ertoe doen". Is dus onderdeel van de voortgangsrapportages, staat op de gespreksagenda van de jaarlijkse interviewronden en object van de jaarlijkse generieke rapportage. Dit in samenhang met en in aanvulling op de rapportages inzake voortgang en resultaten van het doelmatigheidsbeleid van de MBO scholen, die MBO15 regelmatig ten behoeve van de beleidsdirectie MBO oplevert.

### Schooldocumentatie

Het programmamanagement maakt voor elke school een documentatieset. Dit op basis van openbare bronnen zoals de JOB Monitor, de Keuzegids MBO, de VSV-Atlas, de schoolprofielen etc. En als bron de door de MBO scholen zelf aangeleverde informatie.

Samen met het actieplan en de voortgangsrapportages van de individuele scholen beschikt het programmamanagement daarmee per school over een adequaat gedocumenteerd beeld.

Tenslotte verzamelt het programmamanagement "door het jaar heen" relevante informatie, die de scholen zelf aanleveren. Het gaat daarbij primair om nieuwe dan wel herziene meerjarenplannen en projectplannen.

## **Start- en voortgangsgesprekken**

Het programmamanagement heeft een team geformeerd dat samen met de programmamanager gesprekken voert naar aanleiding van het startplan en de daarop volgende voortgangsrapportages.

Als gespreksleidraad verloopt het gesprek in beginsel langs de lijn van de volgende gesprekspunten:

- Generieke bespreking van de voortgangsrapportage.
- De wijze waarop de school werkt aan de realisatie van de doelstellingen en ambities. Dit mede gerelateerd aan de planning & controlcyclus die de school hanteert.
- In kaart brengen van de sterke en zwakke punten.
- Realiteitsniveau geformuleerde ambities.
- In kaart brengen ontbrekende punten (thema's, indicatoren, doelstellingen).

Tevens inventariseert het team:

- De behoefte van de school aan individuele inhoudelijke en/of procesgerichte facilitering
- Ontwikkelingen, projecten, activiteiten voor wat betreft het thema doelmatigheid.

## **Rapportages**

- Naar de school:  
De school ontvangt een adviesbrief waarin het team zijn bevindingen, conclusies en aanbevelingen heeft vastgelegd.
- Naar de opdrachtgever:  
Een jaarlijkse generieke rapportage op basis van de ervaringen, bevindingen en conclusies.

## **Doorlooptijd**

De geplande doorlooptijd omvat de jaren 2011, 2012, 2013 en 2014 en het eerste half jaar van 2015. De generieke rapportage over 2014, die in het voorjaar van 2015 wordt opgeleverd, heeft tevens de status van eindrapportage.

# Programmamanagement: aanpak in beeld

---

## 1. De rollen

Bij de facilitering van transitie- en implementatieprocessen zijn de volgende rollen aan de orde:

- Programmeur.
- Contractor.
- Financier respectievelijk cofinancier.
- Bewaker.
- Adviseur.
- Uitvoerder.

### *Toelichting*

**Programmeur:** ontwerp van het product/de dienst, formuleren van productspecificaties, functionaliteit, doelgroep e.d.

**Contractor-1:** het afsluiten van contracten met de organisaties waaraan de productie van een dienst en/of een product wordt uitbesteed, dan wel het afsluiten van contracten met organisaties respectievelijk personen aan wie de uitvoering van de faciliteringsactiviteit wordt uitbesteed.

**Contractor-2:** het afsluiten van contracten met de individuele scholen die een beroep doen op inhoudelijke en/of procesfacilitering.

**Bewaker:** het bewaken van de realisatie van de contractuitvoering (doelstellingen, kwaliteit, inzet middelen). Dit zowel voor wat betreft de bedoelde organisaties en personen alsmede de individuele scholen.

**Adviseur:** het als kritische vriend gevraagd en ongevraagd adviseren van zowel de individuele scholen als het ministerie van OCW inzake de inhoud en voortgang van het actieplan MBO "Focus op Vakmanschap".

**Uitvoerder:** Het op effectieve en zorgvuldige wijze uitvoeren van de taken die aan het programmamanagement zijn toegewezen.

Het programmamanagement heeft de opdracht *een aanwijsbare bijdrage* te leveren aan de realisatie van de doelstellingen zoals vastgelegd in het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap". In generieke zin heeft het programmamanagement de opdracht *een aanwijsbare bijdrage* te leveren aan de inzet van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om het prestatieniveau van de MBO-scholen verder te verhogen.

Om die opdracht op een adequate wijze uit te voeren is het noodzakelijk dat de rollen van programmeur, contractor, (co-) financier, bewaker en adviseur belegd zijn bij het programmamanagement. Immers, daarmee wordt geborgd dat:

- De programma's scherp gericht zijn en dus naadloos aansluiten bij de door het programmamanagement vastgestelde behoefte.
- Contracten geënt zijn op de criteria prijs, kwaliteit en levertijd.
- Het beschikbare budget gericht en doelmatig wordt ingezet.
- Er geen vermenging van belangen optreedt.
- De individuele scholen maximaal worden gefaciliteerd.

## 2. De uitvoering

### Interviewteam

In de jaren 2011, 2012, 2013 en 2014 houdt het interviewteam diepte interviews met elk van de MBO-scholen. Het interviewteam heeft de rol van *kritische vriend* zowel als die van *ondersteuner en adviseur*. Inzet is een aanwijsbare bijdrage te leveren aan het verhogen van het prestatieniveau van de MBO-scholen. De gesprekken leveren informatie op over de aanpak van de scholen, de sterke en zwakke punten alsmede over de voortgang van de planuitvoering. Beter gezegd: de realisatie van geformuleerde doelstellingen en ambities. Het voeren van de gesprekken, het vastleggen van ervaringen, bevindingen en conclusies gericht aan de individuele scholen zijn ten principale faciliterend. Immers geven scholen onafhankelijke en deskundige informatie over respectievelijk een beoordeling van de geboekte resultaten en inzicht in de thema's die extra aandacht vereisen. De functionaliteit van de facilitering geldt tevens voor de eventuele aanvullende gesprekken met een van de deskundigen uit het interviewteam, waarin de rondes voorzien.

### Supportpakketten

De aanpak en de financiering voorzien in de beschikbaarheid van supportpakketten waarop elke school een beroep kan doen. Op basis van de gemaakte analyses en vastgestelde vraag van de zijde van de betreffende school wordt maatwerk geleverd in de vorm van individuele facilitering. Dat kan betrekking hebben op de levering van producten en diensten op het gebied van de (onderwijskundige) bedrijfsvoering en/of professionalisering, procesfacilitering alsmede de inzet van experts op specifieke (nieuwe) thema's. En kan betrekking hebben op cofinanciering van activiteiten die direct en aanwijsbaar gerelateerd zijn aan het Actieplan MBO.

Het programmamanagement zorgt derhalve voor de programmering van het supportpakket, desgewenst voor de contractering van personen en organisaties die met de uitvoering worden belast, de (co-) financiering en bewaakt de realisatie van de contractuitvoering.

## 3. Procesfacilitering

Naast inhoudelijke facilitering kan ook sprake zijn van *procesfacilitering*. Die heeft betrekking op onderwerpen zoals het opzetten van nulmetingen, de uitvoering ervan, de inrichting van interne auditprocessen, de inzet van auditmonitors, het ontwerp van onderzoeken, de uitwisseling van kennis en dergelijke.

## 4. Marktconformiteit en preferente leveranciers

Een effectieve en efficiënte inzet van middelen vereist een werkwijze die voldoet aan het regime van marktconformiteit. Dit onverlet latend het feit dat veelal specifieke expertise noodzakelijk is die dikwijls slechts bij een beperkt aantal organisaties, personen en bedrijven aanwezig is. In incidentele gevallen zelfs bij een enkel bedrijf.

Dit is reden om te werken met een aantal preferente leveranciers. Indien "no show" aan de orde is, benadert het programmamanagement andere mogelijke contractpartners. Tot de preferente leveranciers behoren in ieder geval:

- SAMBO ICT.
- Kennisnet.
- MBO Diensten.

- MBO-scholen die al of niet in co-productie met andere scholen en/of bedrijven de benodigde diensten dan wel producten kunnen leveren.
- Organisaties respectievelijk personen die beschikken over de benodigde specifieke expertise en/of ervaring in en met MBO scholen.

## 5. Aanpak kenmerken

Het programmamanagement hanteert een werkwijze die als volgt gekarakteriseerd kan worden:

- De facilitering heeft betrekking op de individuele MBO-scholen.
- Is een op een gerelateerd aan het Actieprogramma MBO 2011-2015 en in het verlengde daarvan aan de derde fase van de modernisering van het MBO.
- Is geënt op een daadwerkelijk vastgestelde vraag van de zijde van individuele MBO-scholen.

## 6. Activiteitenoverzicht

### Interviews

- Januari - maart : afronding interviewronde 2012-2013
- Eind maart : oplevering generieke rapportage 2012
- Mei/juni : brief van de MOCW aan de MBO scholen in verband met oplevering tweede voortgangsrapportage
- Medio november : de scholen hebben de voortgangsrapportage opgeleverd.
- November /Februari : uitvoering interviewronde 2013-2014
- Begin maart 2014 : oplevering generieke rapportage 2013

### Facilitering

Na afronding van de interviewronde maakt het programmamanagement afspraken met de individuele MBO scholen over de inzet van de supportpakketten. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd.

### Follow-up-gesprekken

In het tweede kwartaal voert het programmamanagement met een aantal scholen follow-up gesprekken. Dit:

- Als tweede gesprek naar aanleiding van de ingediende voortgangsrapportage.
- Als onderdeel van het supportpakket.

### Schoolprojecten

Met MBO scholen, waartoe in ieder geval de zogenaamde focusscholen behoren, maakt het programma management afspraken wat betreft de uitwerking van enkele thema's die ertoe doen. Zoals verkorte opleidingen, verkort en geïntensiveerd, entree opleiding, tevredenheid onderzoeken, doorstroom HBO, onderwijstijd etc. De afspraken legt het programmamanagement schriftelijk vast. Voorwaarde voor cofinanciering is de toegankelijkheid van de opgeleverde producten en diensten voor de MBO sector als geheel.

### Contactpersoon

Om MBO scholen tussentijds te voorzien van advisering respectievelijk facilitering heeft het programmamanagement een projectleider gecontracteerd, die tevens verantwoordelijk is voor het management over de genoemde schoolprojecten.

## 7. Macrodoelmatigheid

Macro doelmatigheid is een thema dat er zeer toe doet. Zoveel is duidelijk. Het is immers een van de pijlers van het Actieplan MBO, staat hoog op de agenda bij politieke partijen en op die van het (georganiseerd) bedrijfsleven. In de kern gaat het om de volgende punten:

- Externe doelmatigheid
  - Arbeidsmarktrelevantie.
  - Doorstroomrelevantie.
  - Balans tussen de lokaalregionale vraag en het aanbod.
- Interne doelmatigheid:
  - Afwegingen tussen kosten en baten; effectiviteit, efficiency en doeltreffendheid.
- Adequate acties om de consequenties van krimp op te vangen.
- De keuze van leerlingen i.c. het tekort van voldoende MBO leerlingen in de sector Techniek & Technologie.
- Verbinding met topsectoren.
- Het rendement van overheidsinvesteringen.

Inmiddels is al een set van maatregelen genomen en zijn acties in uitvoering. Concrete voorbeelden daarvan zijn de (geplande) wettelijke verankering van tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, leerlingen en bedrijven alsmede de BPV monitor. Bovendien is een aantal MBO scholen al zelf aan de slag gegaan. MBO15 zelf heeft in de loop van 2012 het project doelmatigheid gestart, dat MBO scholen ondersteuning biedt bij versterking van de interne - en externe doelmatigheid van het aanbod. Portfoliebeleid is daarbij het sleutelwoord. Naast deze acties en maatregelen investeert de overheid in de totstandkoming van de zogenaamde Centra voor Innovatief Vakmanschap. Bedoeld om de doelmatigheid en kwaliteit te versterken en ook op MBO niveau aansluiting te vinden bij het topsectorenbeleid.

In weerwil van alle acties en maatregelen is op dit moment het risico aanwezig, dat de noodzakelijke samenhang ontbreekt en dat daardoor onbedoeld en onnodig kansen worden gemist. Een analyse leert namelijk, dat een algemeen geaccepteerd (openbaar bestuur, politiek, georganiseerd bedrijfsleven, MBO) referentiekader ontbreekt. Enkele aspecten:

- Leerlingen behalen een MBO diploma en gaan aan het werk in een aanpalende sector. Een voorbeeld is de horecamanagementopleiding op niveau 4. Een groot aantal leerlingen gaat aan de slag in de zakelijke - of commerciële dienstverlening. Strikt genomen op papier dus een mismatch. In de praktijk blijkt echter dat deze leerlingen snel werk vinden en zich goed verder ontwikkelen.
- Te weinig nog wordt in de beleidsuitvoering een verbinding gelegd tussen thema's als doelmatigheid van het aanbod, onderwijstijd, kwalificatiestructuur.
- Ook ontbreekt een adequaat wettelijk kader ten behoeve van samenwerkingsverbanden. Met name als het gaat om bekostiging en diplomering.
- En tenslotte de verbinding tussen intake-selectie-en plaatsing.
- Concurrentie tussen MBO scholen is "uit". Het zou slecht zijn voor de kwaliteit van de MBO opleidingen indien concurrentie wordt ingeruild tegen monopolies. Kortom: geen monopolies maar competities. En dan doemt de vraag op: wat betekent dat dan in de praktijk? En in lijn daarmee: de eigen identiteit van een MBO school, hier bedoeld als corporate identity dient eveneens gerespecteerd te worden. Dus mag ook niet ondergeschikt gemaakt worden aan op monopolie gericht beleid.

- De rol van de Raad van Toezicht wat betreft het portfoliebeleid.
- De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een MBO school i.c. de spanning die kan ontstaan tussen gericht portfoliebeleid en de wens van de samenleving leerlingen zoveel mogelijk van een startkwalificatie te voorzien.
- De werking van de fusietoets in relatie met de noodzaak in bepaalde gebieden de schaal te vergroten.

Samenvattend: het is positief vast te stellen, dat op dit moment een breed repertoire van acties en maatregelen wordt ingezet. Anderzijds is het noodzakelijk dat er op korte termijn een gemeenschappelijk referentie - en begrippenkader wordt vastgesteld.

## **8. Omgevingsanalyses, signalering en advisering**

De MBO sector is complex en dat betreft ook de omgeving van de MBO scholen. Het aantal partijen en personen dat op enigerlei wijze gekenmerkt kan worden als belanghebbende is groot. Een niet limitatieve opsomming:

- Georganiseerd bedrijfsleven op nationaal en regionaal-lokaal niveau.
- Kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven.
- Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven.
- MBO Raad en AOC Raad.
- Private en semi private dienstverleners.
- De onderwijsinspectie.

Ieder van de genoemde partijen heeft zo een eigen visie op, belang bij en rol in de MBO sector. Kenmerk van deze arena is, dat in teveel gevallen eigen belangen prevaleren boven het inhoudelijke. Het is noodzakelijk die factoren, bewegingen en actoren in kaart te brengen en te houden. En na te gaan of acties van een of meerdere van deze partijen van invloed zijn op de gewenste voortgang van het implementatieproces, preciezer gezegd de voorbereiding daarvan. En indien sprake is van beïnvloeding dan is het nodig te bepalen of deze acties de succesvolle realisatie van de doelstellingen het Actieplan MBO bevorderen, belemmeren dan wel blokkeren.

Het programmamanagement voert de bedoelde analyses uit en rapporteert over de uitkomsten daarvan in de vorm van signalering en advisering. Die zijn exclusief bedoeld voor de beleidsdirectie BVE.

## **9. Het actieplan leraren**

Op 22 november 2011 hebben de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de voorzitter van de MBO Raad het bestuursakkoord MBO Raad-OCW 2011-2015 ondertekend. Alsmede een aanvullend akkoord in oktober 2012. Deze akkoorden, die een nadere uitwerking vormen van het Actieplan Leraren, beogen een extra impuls te geven aan de professionalisering van docenten en management. Het aanvullend akkoord betreft afspraken over verbreding en intensivering van de uit te voeren activiteiten zoals die zijn vastgelegd in het "startakkoord".

De beleidsdirectie BVE en de directie Leraren hebben het programma management MBO15 tussentijds de opdracht verstrekt een bijdrage te leveren aan de succesvolle uitvoering van het bedoelde bestuursakkoord. Dit mede op verzoek van de MBO Raad.

Inmiddels heeft het programmamanagement de eerste (en belangrijkste) fase van zijn opdracht uitgevoerd:

- De beoordeling van de ingediende plannen.
- Het per individuele MBO school opleveren van een adviesbrief.
- De oplevering van een generieke eindrapportage ten behoeve van de beleidsdirectie BVE en de directie Leraren. En ten behoeve van de MBO Raad en MBO scholen.
- De oplevering van een specifieke rapportage per MBO school ten behoeve van genoemde directies en de MBO Raad.

In de periode 2012-2013 heeft MBO15 nog twee uit te voeren opdrachten:

Tijdens de interviewronde 2012-2013 staat het project professionalisering op de gespreksagenda. Gelet de korte doorlooptijd tussen planindiening en oplevering beoordeling en de start van de interviewronde zal wat betreft de realisatie van concrete resultaten nog sprake zijn van een beperkte voortgang.

Desalniettemin is het gesprek waardevol. Immers stelt het interviewteam in staat om:

- Het ingediende plan en de beoordeling te bespreken.
- De MBO scholen te wijzen op de inhoudelijke urgentie echt meters te maken met de uitvoering van het plan. En dat op een kwalitatief goede en resultaatvolle wijze.
- Diezelfde urgentie wat betreft het beschikbare financiële arrangement.
- De MBO scholen voor te bereiden op het regime van prestatieafspraken zoals dat vanaf 2014 aan de orde is.

Als afronding van deze operatie voert het programmamanagement in de maanden mei en juni 2013 een update uit wat betreft de stand van zaken uitvoering project professionalisering. Dit mede in verband met de introductie van prestatieafspraken met individuele MBO scholen zoals voorzien vanaf 2014. Optioneel staat dan ook de voortgang van de uitvoering van het project Scholing Examenfunctionarissen op de gespreksagenda.

Hoewel MBO15 nog finaal besluitvorming moet plegen wat betreft de aanpak van de update ligt het in de rede een soortgelijke aanpak te hanteren als die bij de startplannen is gehanteerd. Indien het mogelijk is binnen de marges van de begroting te blijven zijn "flitsgesprekken" van maximaal een uur per MBO school een eventueel te realiseren optie.



## 10. Ondersteuningsteam MBO-Opleidingsanalyses

### Aanleiding

In opdracht van de beleidsdirectie BVE, heeft het procesmanagement MBO2010 in 2011 het project Pilot Expertteam uitgevoerd. De pilot Expertteam is een methodiek van externe interventie bij instellingen met een (zeer) zwakke opleiding. Het uitgangspunt van de pilot is het concept "scholen helpen scholen" zoals dit in het VO en het HBO wordt toegepast. De gehanteerde aanpak heeft aantoonbaar goede resultaten opgeleverd. Reden dit project ook tijdens de jaren 2012 en 2013 te prolongeren.

### Probleemschets

Er is een aantal ROC's bij wie de kwaliteit van onderwijs, examinering en/of de onderwijstijd bij herhaling als onvoldoende is beoordeeld. MBO15 heeft in opdracht van de beleidsdirectie BVE een plan van aanpak gemaakt, dat is geënt op de ervaringen en resultaten van de pilot zoals die in 2011 is uitgevoerd.

### Aanpak

#### Doelstellingen ondersteuningsteam MBO:

- Structurele verbeteringen op instellingsniveau
- Structurele verbeteringen op opleidingsniveau
- Rapport van bevindingen per instelling

#### Samenstelling ondersteuningsteam

- Projectleider namens MBO15:
  - *Profiel:* Centraal persoon/ sleutelfiguur met senioriteit, bewezen expertise in het analyseren en verbeteren van gebrekkige opleidingen, draagvlak in het MBO-veld en werkzaam bij een instelling.
- MBO- Ondersteuningsteam dat bestaat uit een groep van deskundigen werkzaam (geweest) in ROC's, met brede ervaring en bewezen expertise op het gebied van het verbeteren van opleidingen op het gebied van onderwijskwaliteit, examinering en onderwijstijd.
  - *Profiel:* Analytisch vermogen; proces(sen) in kaart kunnen brengen, inrichten en verbeteren; procesmatig aanpak met oog voor het menselijk aspect; ervaring als auditor.

Afhankelijk van de problematiek en de hulpvraag, wordt er een team uit de groep van deskundigen samengesteld. Indien nodig wordt op het gebied van examinering en onderwijstijd ook gebruik gemaakt van expertise van de inspectie, netwerk examinering MBO, kwaliteitsnetwerk MBO en externe consultants.

### Werkwijze

Om op instellingsniveau structurele verbeteringen te realiseren is het zowel noodzakelijk praktische ondersteuning in te zetten op *opleidingsniveau* als een goede analyse te maken en aanbevelingen te doen op *instellingsniveau*. Na een startgesprek op instellingsniveau wordt eerst op opleidingsniveau ondersteuning geboden. Vervolgens vindt de vertaling plaats naar het instellingsniveau. In fase één wordt de vraagstelling geformuleerd en de ondersteuning voorbereid. De werkwijze en aanpak op opleidingsniveau zijn hieronder beschreven in fase twee en drie. Fase vier richt zich op het instellingsniveau.

### **Fase 1: Herhaaldelijke tekortkoming**

- Na herhaaldelijke beoordeling door de inspectie als *onvoldoende* op onderwijskwaliteit/ onderwijstijd/ examenkwaliteit vindt een functioneringsgesprek plaats met OCW en het CvB van de betreffende instelling. In het functioneringsgesprek krijgt de instelling het dringende advies gebruik te maken van het ondersteuningsteam MBO.
- Na het functioneringsgesprek met de instelling vindt een startgesprek plaats tussen OCW en de projectleider van het ondersteuningsteam MBO. De projectleider ontvangt voorafgaande aan dit gesprek het inspectierapport van desbetreffende instelling.

### **Beoogde opbrengsten fase 1:**

- Voor desbetreffende instelling: Erkenning van ernst van het probleem

### **Voor het ondersteuningsteam: Input Fase 2: Gesprekken ondersteuningsteam en desbetreffende instelling**

- Het startgesprek tussen het ondersteuningsteam en de desbetreffende instelling dient om de problematiek te inventariseren (zowel op instellingsniveau als op opleidingsniveau), de hulpvraag te formuleren en afspraken te maken over vervolgacties. Daarbij worden expliciete afspraken gemaakt over het aantal opleidingen. Deelnemers aan dit gesprek zijn het College van Bestuur en leden van het ondersteuningsteam MBO.
- Het vervolgggesprek vindt plaats met het middenmanagement en de ondersteunende stafmedewerkers.

### **In te zetten middelen:**

- Reflectiegesprekken
- Ter beschikking stellen van deskundigen en voorbeelden van good practices
- Ter beschikking stellen van de door het programmamanagement ontwikkelde methoden en instrumenten zoals MBO Beter (Light).

### **Beoogde opbrengsten fase 2:**

- Probleemerkenning
- Oorzaakanalyse van de problematiek
- Sterkte/zwakte analyse
- Procesanalyse
- Formulering hulpvraag
- Advies en aanbieden van ondersteuning

### **Fase 3: Inzet ondersteuning(trajecten)**

- Afhankelijk van de hulpvraag wordt ondersteuning ingezet bij:
  - Dataverzameling
  - Het maken van analyses
  - Prioritering en selectie: vaststellen van de factoren die er werkelijk toe doen
  - Opstellen van (verbeter)plannen en acties met aandacht voor draagvlak
  - Uitvoeren en borgen van (verbeter)plannen en acties
  - Monitoren van opbrengsten ingezette acties

*In te zetten middelen:*

- Reflectiegesprekken
- Ter beschikking stellen van deskundigen en voorbeelden van good practices
- Ter beschikking stellen van de door het programmamanagement ontwikkelde instrumenten en methoden.

#### **Beoogde opbrengsten fase 3:**

- Inzicht in factoren en acties die er werkelijk toe doen en leiden tot verbeteringen
- Uitvoerbaar verbeterplan met concrete tussenresultaten
- Het vergroten van het zelf oplossend vermogen

#### **Fase 4: Instellingsniveau**

- Na afloop - maar indien nodig in een eerder stadium - van het ondersteuningstraject van de opleidingen vinden met betreffende managers en College van Bestuur gesprekken en feedback plaats op basis van de bevindingen van het ondersteuningstraject. Ook wordt hierbij een analyse gegeven van de effectiviteit van de besturing, het management en het kwaliteitssysteem. Op basis van de analyse worden adviezen gegeven om te komen tot structurele verbeteringen van de opleidingen met tekortkomingen. Zowel de analyse als de adviezen worden in een schriftelijke rapportage vastgelegd.

#### **Fase 5: Evaluatie**

- Na afloop van het geheel ondersteuningstraject vindt er een evaluatie en afrondingsgesprek plaats tussen het ondersteuningsteam en de instelling.

#### **Beoogde opbrengsten fase 5:**

- Kennisdeling en inventariseren sterktes & zwaktes voor uitbreiding project *scholen helpen scholen*.

#### **Schatting van kosten.**

**De gemiddelde kosten per ondersteuningstraject worden geschat op € 30.000 voor de eerste ondersteuning van één opleiding en € 17.000 voor iedere volgende opleiding.**

#### **Bredere inzet van het ondersteuningsteam**

In de loop van 2012 hebben enkele MBO scholen een beroep gedaan op inzet van het ondersteuningsteam van MBO15. Het gaat om MBO scholen waarvan de besturen inschatten dat (clusters van) opleidingen in de gevarenszone kunnen belanden. Dat risico bestaat vooral bij scholen die zich in een fase bevinden van reorganisatie, sanering en herpositionering. Dit zowel wat betreft de onderwijskundige - als de algemene bedrijfsvoering (kwaliteitssystemen, standaardisatie bedrijfsprocessen etc.).

De beleidsdirectie BVE heeft akkoord gegeven op de verbreding van de inzet van het ondersteuningsteam. Gelet de urgentie die er is om de zaken nu echt goed op orde te hebben en te houden vindt prolongatie plaats van het project in 2013. Alle MBO scholen worden in de gelegenheid gesteld gebruik te maken van deze faciliteit voor zover dat nog niet heeft plaatsgevonden.

## **11. Kwaliteitsmanagement**

*De weg naar de basis die op orde is.*

### **Introductie**

Kwaliteitszorg is sinds begin jaren negentig een thema, dat op de beleidsagenda's van zowel het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als op die van de MBO scholen staat. Een gevolg van de substantiële beleidsvrijheid die de scholen hebben sinds de effectuering van de maatregelen in het kader van de sectorvorming en vernieuwing mbo. Een project dat in genoemde periode zijn wettelijke verankering kreeg. Trefwoord: de autonome MBO school.

### **Probleemschets**

Een analyse van de stand van zaken anno 2012 leert, dat de MBO scholen niet dan wel in onvoldoende mate erin zijn geslaagd kwaliteitsmanagement te verankeren in de organisaties. Dit zowel op het niveau van het systeem als op het niveau van de werkorganisatie, de opleidingen. Anders gezegd: de focus om elke dag zorg te dragen voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs in al zijn facetten zit niet dan wel onvoldoende in het dna van de organisatie. Teveel is sprake van kwaliteitszorg, die blijft "hangen" in de abstractie van bestuursbeleid. En opvallend is dat kwaliteitszorg dikwijls een klus is die erbij wordt gedaan. Tenslotte leren analyses ook, dat afdelingen kwaliteitszorg in teveel gevallen een eigen wereld zijn. Als ware een eiland vormen in de organisatie. Een eiland bevolkt door de echte "believers" en/of door mensen die de klus tegen wil en dank moeten klaren.

Natuurlijk zijn er uitzonderingen. Organisaties waar het kwaliteitsmanagement wel geïncorporeerd is en een aanwijsbare bijdrage levert aan de realisatie van een basis die op orde en een prestatieniveau, dat hoog is. Maar ook hier geldt: uitzonderingen bevestigen de regel.

Tenslotte: bovenstaande analyse is geënt op onder meer inspectierapportages en de start- en voortgangsrapportages van het interviewteam van het programmamanagement. En op de bevindingen en ervaringen van de beleidsdirectie BVE.

### **De vrijblijvendheid voorbij**

Onverlet latend bovenstaande bevindingen lijkt het erop, dat MBO scholen zich in toenemende mate bewust worden van het feit, dat kwaliteitsmanagement niet iets is "dat men erbij doet", maar dat kwaliteitsmanagement een integraal onderdeel dient te zijn van de operatie. Het realiseren van operational excellence dus. En dat op alle niveaus van de MBO school.

Voor het feit, dat zich de contouren aftekenen van een omslag in denken en handelen als het om kwaliteitsmanagement gaat, is een aantal redenen aan te wijzen. Een niet limitatieve opsomming:

- De positie van de leerlingen is in de afgelopen jaren aanwijsbaar versterkt. Dit mede als resultante van gericht overheidsbeleid. Concrete voorbeelden daarvan: de positie van het JOB, de JOB monitor, de MBO Ombudslijn, de Keuzegids MBO, de wettelijke verankering van leerling-raden en die van tevredenheidonderzoeken.
- De invloed van de media. Zowel de klassieke (radio, televisie, krant) als de sociale media (you tube, twitter etc.)
- De gebleken noodzaak bedrijfsprocessen te standaardiseren en een ieder te verplichten zich aan de gestandaardiseerde spelregels te houden. Een adequaat kwaliteitssysteem is daarvan een van de pijlers.
- De openbaarheid van gegevens zoals de inspectie die op het niveau van individuele MBO scholen op zijn website publiceert.

- De grotere betrokkenheid van ouders, die zich in de laatste jaren heeft gemanifesteerd.
- De VSV-atlas.

Dit alles in een context, waarin de samenleving niet meer ten principale het gezag accepteert van (semi) publieke organisaties zoals ziekenhuizen en scholen.

### **De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Naast bovenstaande feiten zijn de effecten van het beleid van de MOCW en in lijn daarmee dat van de beleidsdirectie BVE van een niet te onderschatten belang. Sluit immers naadloos aan bij de in bovenstaande passage beschreven feiten en bewegingen respectievelijk fungeert daarin als katalysator.

De set van maatregelen zoals vastgelegd in Het Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015" en in het Actieplan "Leraar 2020 - een krachtig beroep" noodzaakt elke MBO school kwaliteitsmanagement serieus te nemen. En niet alleen als beleidsthema op het bestuurlijk niveau, maar daadwerkelijk in de operationalisering van het beleid.

Het actieplan geeft concrete maatregelen om een situatie te realiseren, waarbij de basis op orde is en het prestatievermogen fors verhoogd is. Een selectie:

- De wettelijke verankering van tevredenheidsonderzoeken zoals voorzien onder leerlingen, medewerkers en (stage - leer) bedrijven.
- De voorziene prestatiebox.
- De intensivering van het onderwijs alsmede de verkorting van opleidingen.
- De verankering van het kwaliteitssysteem in het Toezichtkader van de onderwijsinspectie.

Daarnaast bieden ook het professioneel statuut alsmede de voorgenomen inrichting van een docentenregister een prima basis om ook de HR-functie vorm en inhoud te geven zoals dat bij een professioneel functionerende organisatie behoort te zijn. Dus: een systeem van beoordelingsgesprekken dat daadwerkelijk functioneert, een scholingsbeleid dat niet op de tekentafel blijft liggen, maar uitgevoerd wordt en leidt tot een aanwijsbare verhoging van de kwaliteit en betrokkenheid van medewerkers en last but not least teams die voluit hun verantwoordelijkheid nemen en die ook waarmaken. Dit voor wat betreft de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen en de kwaliteit van de leerlingbegeleiding (persoonlijk en wat betreft de studie zelf).

Samenvattend: de basis op orde, de lat omhoog is niet alleen een even noodzakelijk als aansprekend motto, maar biedt concrete aanknopingspunten voor succesvol kwaliteitsmanagement.

### **OCW- acties in uitvoering**

Bezien vanuit het programma management is het zeer gewenst zo niet noodzakelijk, dat de beleidsdirectie BVE intern zowel in samenspraak met bijvoorbeeld de directie Leraren samenhang realiseert tussen de verschillende projecten en activiteitenprogramma's, die in uitvoering zijn. Op rij:

- De opdracht zoals die is vastgelegd voor MBO15 voor de periode 2011-2015. Korthedshalve zij verwezen naar de betreffende brieven van de MOCW.
- De opdracht zoals die is vastgelegd voor het Ondersteuningsteam. Ook hier zij korthedshalve verwezen naar de inhoud van het betreffende hoofdstuk. De activiteiten van het Nationaal Coördinatiepunt EQAVET: het bevorderen van de implementatie en ontwikkeling van kwaliteitsborging op stelsel, regionaal en instellingenniveau in het mbo volgens de principes van de Europese Quality Assurance in VET aanbevelingen en coördinatie van uitwisseling tussen EU en NL.

Het thema kwaliteitsmanagement loopt als een rode draad door de opdrachten van zowel MBO15 richting de MBO scholen als die van het ondersteuningsteam. Het is dus zaak de activiteiten in het kader van het project Kwaliteitsmanagement te verbinden met de activiteiten zoals bovenstaand genoemd. Daarmee is kwaliteitsmanagement niet "iets erbij", maar integraal onderdeel van de geschetste aanpak. En naast de inhoudelijke noodzaak geldt ook de constatering dat daarmee sprake is van een effectieve en efficiënte inzet van middelen.

### **Scholen in actie**

Naast de noodzaak verbanden te leggen en te houden tussen de geschetste OCW-acties is het eveneens noodzaak te anticiperen op "lopende initiatieven" vanuit scholen. Als meest voor de hand liggend voorbeeld geldt de groep scholen, die op initiatief van het ROC van Nijmegen werken aan de realisatie van een kwalitatief hoogwaardig systeem van kwaliteitszorg. Een project, dat de ambitie heeft te resulteren in een systeem, dat een aanwijsbare bijdrage levert aan kwaliteitsmanagement, dat werkt en werkzaam is. Dus een van de kenmerken is van het dagelijks denken en handelen van bestuur, management, onderwijsgevend en ondersteunende functionarissen. Het project, dat mede gefinancierd is door MBO15, is veelbelovend. Inmiddels heeft het initiatief concrete en veel belovende resultaten geboekt:

- Circa 35 MBO scholen participeren in het Netwerk.
- Het Netwerk wordt omgezet in de Stichting Kwaliteitsmanagement MBO, ondersteund door een Programmaraad en een Raad van Deskundigen.
- 10 MBO scholen (ROC's) hebben inmiddels een zeer professionele, kwalitatief hoogwaardige audit laten uitvoeren.
- Voor 2013 staan 15 MBO scholen (ROC's) op de rol.
- In professionele trainingen voor assessoren wordt voorzien.

MBO15 beschouwt deze resultaten als een doorbraak. Immers eindelijk is de focus gericht op "doen" en niet "praten over doen" dan wel praten over "een plan, dat beoogt aan te geven dat men plan plan is actie te ondernemen".

Alle reden de komende jaren te investeren in activiteiten die een daadwerkelijke en aanwijsbare bijdrage leveren aan de realisatie van kwaliteitsmanagement dat in de genen zit van de organisatie. Dus uitvoering van audits, training van assessoren, verdere (digitale) ontwikkeling van "tools".

### **Aanpak Basis op orde, lat omhoog in beeld**

Het gaat dus met vallen en opstaan, maar allengs ontstaat zoals uit bovenstaande passage blijkt perspectief op een sector, waarin de scholen kwaliteitsmanagement serieus nemen. Daarbij werken vanzelfsprekend overheidsinterventies als de wettelijke verankering van tevredenheidsonderzoeken, het project professionalisering management, docenten en hr-functie en de verplichting tot publieke verantwoording als katalysator. Het gaat er nu om de budgetten die beschikbaar zijn voor tijdelijke facilitering gericht in te zetten. Dus de focus op efficiency, effectiviteit, doeltreffendheid. Reden de volgende projecten en initiatieven een preferente positie te geven:

- De MBO scholen die actief zijn in het zogenaamde Netwerk Nijmegen. Een initiatief, dat wederom zoals eerder beschreven, werkende weg is uitgegroeid tot een professioneel werkend cluster van MBO scholen. De audits die op initiatief en onder supervisie van het Netwerk zijn uitgevoerd zijn naar het oordeel van externe deskundigen van hoge kwaliteit. En bieden de besturen een gedegen basis om verdere acties te ontwikkelen en te implementeren ten behoeve van het eigen kwaliteitssysteem.

- *De facilitering richt zich op:*
  - Cofinanciering van de uitvoeringskosten van audits.
  - Werkconferentie in 2013.
  - Transfer van het Netwerk naar MBO Diensten, waaronder begrepen het accommoderen van het servicepunt kwaliteitsmanagement.
  - Cofinanciering van verdere ontwikkeling zoals digitalisering van informatie.
- De cofinanciering van de uitvoeringskosten van proefaudits gekoppeld aan hetgeen daarover is opgenomen in het toezichtkader van de onderwijsinspectie. Dus audits die inzicht geven in de kwaliteit van het systeem, het onderhoud, de werking ervan.
- De cofinanciering van een initiatief van enkele vakscholen die het initiatief overnemen de pilot zoals Sint Lucas die heeft uitgevoerd. Deze wijze van kwaliteitsmanagement onder de naam *Kwaliteitsspiegel* is een aanpak, waarbij de actieve deelname van medewerkers, leerlingen en bedrijven is geborgd.

Facilitering in de vorm van cofinanciering of anderszins wordt uitsluitend verstrekt op basis van schriftelijke prestatieafspraken. Voorwaarde is ook dat de activiteiten op het gebied van kwaliteitsmanagement verbonden zijn met hetgeen het Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015" beoogt te realiseren.

## 12. Rapportages in Beeld

De rapportageafspraken luiden als volgt:

- Een tussenrapportage over het eerste halfjaar van 2013, op te leveren voor 1 september 2013.
- Een eindrapportage over 2013, op te leveren voor 1 maart 2014.
- Een generieke rapportage interviewronde 2013, op te leveren voor 20 maart 2014.

Voor (*macro*) *doelmatigheid* geldt bovendien de afspraak dat na ommekomst van een kwartaal een tussenrapportage wordt opgeleverd, zodat de beleidsdirectie zicht krijgt en houdt op de ontwikkelingen, uitgevoerde activiteiten en gegenereerde opbrengsten.

Over de stand van zaken uitvoering project *professionalisering* levert MBO15 een generieke en een specifieke rapportage op na afronding van de voorziene update in mei/juni 2013. De oplevering vindt voor 1 augustus 2013 plaats.

Tijdens de gesprekken tussen de accountmanagers van de beleidsdirectie BVE en de programma manager MBO15 staan de thema's bedrijfsvoering/kwaliteitsmanagement telkens op de agenda. de rapportage vindt mondeling plaats desgewenst op basis van een korte schriftelijke opgave van de uitgevoerde activiteiten.

### Follow up tussenrapportages

De beleidsdirectie BVE kan tijdens het jaar van uitvoering van het activiteitenplan de programma manager MBO15 aanvullende richtlijnen, instructies dan wel opdrachten verstrekken. Dit mede op basis van de opgeleverde tussenrapportages.

## 13. Begroting 2013

	MBO 2015	Kwaliteits Management	Ondersteunings team
<b>BATEN</b>			
<b>SUBSIDIE</b>			
Toezegging 2013	€ 3.524.000	€ 345.000	€ 310.000
Bij: nog te besteden	€ -	€ -	€ -
Bijdrage exertteam	€ -	€ -	€ -
Af: nog te besteden komend jaar	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal subsidie</b>	<b>€ 3.524.000</b>	<b>€ 345.000</b>	<b>€ 310.000</b>
<b>OVERIGE INKOMSTEN</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>€ 3.524.000</b>	<b>€ 345.000</b>	<b>€ 310.000</b>
<b>LASTEN</b>			
<b>Personele lasten</b>			
Salarissen	€ 43.000	€ -	€ -
Pensioen premie en sociale lasten	€ -	€ -	€ -
Uitzendkrachten	€ 14.000	€ -	€ -
	€ 57.000	€ -	€ -
Opleiding en bijscholing	€ -	€ -	€ -
Overige lasten	€ -	€ -	€ -
Kosten gezondheidsdienst	€ -	€ -	€ -
Werk derden	€ 521.000	€ 300.000	€ 275.000
Ontvangen ziekengeld	€ -	€ -	€ -
	€ 578.000	€ 300.000	€ 275.000
Aantal fte's per 31 december	0	0	0
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur incl. servicekosten	€ 30.000	€ -	€ -
<b>Exploitatielasten</b>			
Reis- en verblijfkosten	€ 20.000	€ -	€ -
Druk en reprokosten	€ 5.000	€ 2.000	€ 2.000
Kantoor benodigdheden	€ 3.000	€ -	€ -
Telefoonkosten	€ 5.000	€ -	€ -
Portiekosten	€ 4.000	€ -	€ -
Communicatie actieplan MBO	€ 50.000	€ -	€ -
Representatiekosten	€ 1.000	€ -	€ -
Website	€ 27.000	€ -	€ -
Contributie en lidmaatschappen	€ 2.000	€ -	€ -
Bestuurskosten	€ 3.000	€ -	€ -
Huur, aanschaf en onderhoud invent.	€ 2.000	€ -	€ -
Accountantskosten	€ 6.000	€ 1.000	€ 1.000
Support pakketten	€ 1.950.000	€ -	€ -
Project professionalisering	€ 100.000	€ -	€ -
Activiteiten	€ -	€ 40.000	€ 30.000
Ontwikkelingsactiviteiten	€ 225.000	€ -	€ -
Project doelmatigheid	€ 474.000	€ -	€ -
Overige exploitatielasten	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Conferenties	€ 20.000	€ -	€ -
Vergaderkosten	€ 25.000	€ -	€ -
Bankkosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
	€ 2.926.000	€ 47.000	€ 37.000
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Baten	€ 10.000	€ 2.000	€ 2.000
<b>Resultaat</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>



## **Toelichting op begrotingsposten generiek**

### **MBO15**

#### **Werk derden**

MBO15 heeft behoudens een parttime secretaresse geen mensen in dienst. In plaats daarvan is sprake van de inzet van mensen op basis van projectgebonden contracten, detachingscontracten en vindt inhuur van externe deskundigheid plaats. Meestentijds betreft het de inzet van zelfstandigen zonder personeel. Deze post dient dan ook onder meer voor de financiering van de interviewronden, het projectsecretariaat, het programma management, de projectleider.

Tevens dekt dit budget de cofinanciering van specifieke projecten, die een op een gerelateerd zijn aan de uitvoering van het Actieplan MBO. Concreet voorbeeld daarvan vormen de projecten die de testscholen uitvoeren.

#### **Supportpakketten**

Het budget supportpakketten betreft de cofinanciering van de facilitering van individuele MBO scholen.

#### **Ontwikkelingsactiviteiten**

Dit budget dient voor:

- De cofinanciering van producten en diensten die ingezet kunnen worden ten behoeve van de implementatieactiviteiten van het Actieplan MBO.
- De cofinanciering van uitwerkingen, concepten e.d. gericht op thema's als verkorten, intensiveren, Entree opleiding e.d.

## **Kwaliteitsmanagement**

#### **Werk derden**

Deze post omvat het volgende:

- De financiering van de inhuur van mensen. Zie bij MBO15 voor een nadere toelichting.
- Activiteiten als de organisatie van workshops, werkconferenties, informatiebijeenkomsten en de cofinanciering van de uitvoeringskosten van audits.

#### **Activiteiten**

Activiteiten die MBO15 in eigen beheer uitvoert. Dit kan betrekking hebben op specifieke bijeenkomsten dan wel productie van specifiek materiaal.

## **Toelichting op begrotingsposten specifiek**

### **De Basis, de Lat en de Pijlers**

Het Actieplan MBO "Focus op Vakmanschap 2011-2015" heeft even noodzakelijke als duidelijke doelstellingen: de basis op orde, de lat omhoog. En daarmee versterking van de vitaliteit, herkenbaarheid, doelmatigheid, kwaliteit en marktpositie van het MBO.

Het Actieplan rust op de volgende pijlers:

- Bedrijfsvoering, waaronder begrepen kwaliteitsmanagement.
- Professionalisering.
- Sterk vereenvoudigde en gemoderniseerde kwalificatiestructuur.
- Doelmatig opleidingsaanbod.

- Realisatie van even degelijke als eigentijdse en herkenbare MBO opleidingen.
- Voorziening op maat voor leerlingen die niet toelaatbaar zijn voor het MBO: de Entree opleiding.

## De Basis op Orde

IJzeren randvoorwaarde voor succesvolle realisatie van het Actieplan is een basis die daadwerkelijk op orde is. Dus:

- Gestandaardiseerde bedrijfsprocessen op basis waarvan ontwerp en implementatie van de MBO opleidingen plaatsvindt.
- De MBO school als professionele organisatie, waarin professionaliteit niet met de mond wordt beleden, maar “fact of schoollife” is. Op kwalitatief hoogwaardig niveau acterende professionals dus.
- MBO scholen waarin het predicaat zeer zwak, zwak dan wel opleidingen met zicht op een van beide predicaten definitief tot het verleden behoren.
- Kwaliteitsmanagement dat niet alleen in het systeem is “ingebouwd”, maar als zodanig beleefd wordt. Dus leidraad is bij het werken en denken. Anders gezegd: tot het DNA van de organisatie behoort.
- Portfoliobeleid, dat niet ervaren wordt als een door de bestuurlijk-politieke arena geagendeerd thema. Maar dat een integraal onderdeel uitmaakt van het beleid de MBO school. Dit zowel wat betreft de interne- als de externe doelmatigheid.
- De MBO15 projecten in beeld

De opdracht aan MBO15 is duidelijk. Dat geldt ook voor het repertoire aan activiteiten. Kortheidshalve zij dan ook verwezen naar het Activiteitenplan 2013 en daaraan voorafgaande jaren. Ten behoeve van het Activiteitenplan 2013 en de daaraan verbonden begroting richt MBO15 in dit deel van de begrotingstoelichting de “spotlight” op projecten die het uitvoert op de volgende gebieden:

- Opleidingsanalyses.
- Kwaliteitsmanagement.
- Doelmatigheid.
- Professionalisering.

De beide eerstgenoemde projecten zijn bestanddeel van de pijler bedrijfsvoering.

MBO15 beschrijft op een beknopte wijze de projecten als extra toelichting op de ingediende begroting. Zoals uit de navolgende passages blijkt vindt MBO15 het noodzakelijk dat er ook in 2013 en 2014 budget nodig is om die activiteiten te faciliteren, die naar het oordeel van MBO15 daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de geformuleerde doelstellingen: Basis op orde, Lat omhoog.

Het programma management hecht er aan op te merken, dat de onderstaande pleidooien *volstrekt niet* de intentie hebben om zoveel mogelijk budget bijeen te “harken”. Immers MBO15 ontleent zijn functionaliteit en positie niet aan de hoogte van het beschikbare budget, integendeel. De pleidooien vinden hun basis in de overtuiging dat deze investeringen in de vorm van cofinanciering aanwijsbaar bijdragen aan de realisatie van de door de Minister beoogde resultaten. Goed besteed overheidsgeld dus.

## Kwaliteitsmanagement in Beeld

MBO15 stelt vast dat kwaliteitsmanagement in toenemende mate prominent op de bestuursagenda staat. En niet alleen staat. Maar dat er daadwerkelijk meters worden gemaakt. Dat blijkt uit de gesprekken met de besturen, de informatie die MBO15 vergaart door zijn contacten met sleutelfiguren in de MBO scholen en de vraag naar facilitering. Natuurlijk is het aloude spreekwoord over “de zwaluw en de zomer” van toepassing. Dus alertheid en gerichte acties blijven noodzakelijk. Maar feit is dat de MBO scholen nu echt investeren in acties en projecten die “zoden aan de dijk zetten”. En dat is dan ook noodzakelijk. Een uitgevoerde quick scan in het voorjaar van 2012 bevestigde het beeld dat MBO15 al had. Een teveel aan visies, beleidsdocumenten, handboeken, kenniskringen. En schaarste aan robuuste projecten. Alle redenen de focus te richten op projecten en activiteiten die een aanwijsbare bijdrage leveren aan versterking van het kwaliteitssysteem, de werking ervan, het onderhoud en de borging. En in de praktijk hun waarde bewijzen.

Evenzo vele redenen een van de prioriteiten te stellen bij het zogenaamde “Netwerk Nijmegen”, waarvan ook het Actieplan MBO “Focus op vakmanschap 2011-2015” melding maakt. MBO2010 heeft ten behoeve van de opbouw van het Netwerk in het kader van cofinanciering budgetten ter beschikking gesteld. Inmiddels is de opbouw zo ver gevorderd dat vanaf januari 2013 sprake is van de volgende situatie:

- Er is de Stichting Netwerk Kwaliteitsmanagement. Het bestuur bestaat uit MBO bestuurders.
- Het bestuur wordt terzijde gestaan door een Programmaraad en een Raad van Deskundigen, waardoor het gebruik van respectievelijk de verankering van externe professionele expertise is verankerd.
- De Stichting sluit een contract met MBO Diensten ten behoeve van de uitvoering van ondersteunende taken zoals secretariaat, organisatie van audits en assessorentrainingen.
- De Stichting kent twee globaal twee clusters van activiteiten:
  - De productie van een audit, het onderhoud, de borging en de inhoudelijke regie over de uitvoering ervan.
  - Activiteiten gericht op kennisontwikkeling- en uitwisseling alsmede het uitwisselen van praktijkervaringen.

Op basis van een beoordeling van externe, onafhankelijke deskundigen waaronder de beide kritische vrienden van het Interviewteam van MBO15 heeft het programma management vastgesteld, dat de kwaliteit van de uitgevoerde audits hoog is. Deze audits omvatten tevens de thema’s examinering (proces) en de onderwijstijd. Dus daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de geformuleerde doelstellingen van het Actieplan. Alle redenen voor MBO15 de 10 MBO scholen die inmiddels een audit hebben laten uitvoeren een budget in de vorm van cofinanciering van de uitvoeringskosten ter beschikking te stellen. Een totale investering in 2012 van € 100.000,=.

Het budget kwaliteitsmanagement voor 2013 wil MBO15 als volgt inzetten:

- € 112.500,= voor de uitvoering van 15 audits. De cofinanciering bedraagt 50 % van de uitvoeringskosten.
- € 37.500,= ten behoeve van de uitvoering van assessorentrainingen voor in totaal 60 mensen. Ook hier geldt een cofinanciering van 50 %.
- € 35.000,= ten behoeve van MBO Diensten voor de inrichting van een businessunit bedrijfsvoering, waarvan kwaliteitsmanagement de pijler is. Met dit budget kan MBO15 direct van start als dienstverlener voor het Netwerk Kwaliteitsmanagement.

- € 135.000,= activiteitengeld. Dit budget is bestemd voor het aanjagen van andere perspectiefvolle projecten.
- € 25.000,= ten behoeve van de cofinanciering van een werkconferentie, waarbij het thema Kwaliteitsmanagement centraal staat.
- Totaal budget: 345.000,=

## Opleidingsanalyses

De opleidingsanalyses vormen feitelijk een onderdeel van kwaliteitsmanagement, maar richten de focus specifiek op een of meer opleidingen respectievelijk een cluster van verwante opleidingen.

### Start en vervolg

In 2010 heeft het toenmalige procesmanagement een Expertteam/Ondersteuningsteam geformeerd op verzoek van de beleidsdirectie BVE. Probleemstelling: de doorlooptijd tussen het moment van diagnose zwak dan wel zeer zwak en het moment, waarop de diagnose "kwaliteit hersteld" werd vastgesteld was te lang. En het ontbreken van voldoende expertise op het niveau van de individuele MBO scholen alert en adequaat te handelen.

In 2010 heeft het procesmanagement MBO2010 de ondersteuningsactiviteiten uitgevoerd in de vorm van pilots. Gelet de opbrengsten heeft de beleidsdirectie BVE besloten de activiteiten van het Ondersteuningsteam te continueren. Bij de start in 2012 werd de focus conform afspraak gericht op MBO scholen met opleidingen in de categorie (zeer) zwak. En waarbij sprake was van herhaling. Inspectie en beleidsdirectie hebben met de betreffende scholen gesproken en een faciliteringsaanbod gedaan in de vorm van inzet van het Ondersteuningsteam. Werkende weg hebben zich ook andere MBO scholen gemeld. Het gaat daarbij om MBO scholen waarbij de besturen op basis van eigen analyses tot de conclusie komen dat externe ondersteuning noodzakelijk is. Inmiddels is het Ondersteuningsteam 2012 bij 14 MBO scholen actief geweest respectievelijk zijn werkafspraken gemaakt.

### De aanpak in punten

- Bureau onderzoek op basis van toegestuurde stukken.
- Gesprek met bestuur en de leidinggevende(n) van de betreffende opleiding(en).
- Uitvoering analyse.
- Rapportage in de vorm van bevindingen, conclusies en aanbevelingen. In het slotgesprek wordt met bestuur en leidinggeven(den)

Op basis van bovenstaande worden al of niet werkafspraken gemaakt over een follow-up.

### MBO Beter

MBO2010 heeft in samenwerking met extern deskundigen een handleiding gemaakt, die de basis vormt van een systematische aanpak van de uitvoering van het verbeterplan: MBO Beter.

In 2012 heeft MBO15 een update opgeleverd: MBOBETER LIGHT. Deze publicatie is zeer goed ontvangen en beoordeeld. Dat geldt voor de scholen zowel als onafhankelijk, extern deskundigen. Indien besloten wordt tot follow-up, dan wordt een traject uitgevoerd door extern deskundigen op basis van MBOBETER LIGHT.

## 2013

Gelet de aanwijsbare meerwaarde van de uitgevoerde activiteiten, de noodzaak te investeren in realisatie van de positie "basis op orde" heeft het programma management besloten de activiteiten ook in 2013 te continueren. Uiteraard indien de beleidsdirectie BVE daarvoor een budget beschikbaar stelt. Daarbij geldt de spelregel dat MBO scholen die gebruik hebben gemaakt van cofinanciering daarvoor niet meer in aanmerking komen. Dus zelf moeten zorgen voor financiering. MBO Diensten is de organisatie die MBOBETER breed in de "MBO markt" zet. Het Ondersteuningsteam van MBO15 voert uit, indien sprake is van cofinanciering. Is geen cofinanciering aan de orde dan bepaalt de MBO school uiteraard zelf of ze externe deskundigheid inhuurt en zo ja wie.

### Budget 2013

Gelet de ervaringen tot nu toe (aantal scholen, uitgaven per traject, opbrengsten) acht het programma management een budget van *tenminste* € 310.000,= even gewenst als verantwoord.

## Professionalisering

### Bestuursakkoord

In november 2011 heeft de toenmalige staatssecretaris van onderwijs, cultuur en wetenschap een bestuursakkoord gesloten met de MBO Raad wat betreft de professionalisering van docenten, management en de hr-functie. Vervolgens is in oktober 2012 een aanvullend akkoord gesloten dat als addendum is toegevoegd aan het akkoord van 2011. Het addendum bevat afspraken over intensivering en verbreding van de activiteiten.

### Beoordeling

De directie Leraren en de beleidsdirectie BVE hebben in samenspraak met het bestuur van de MBO Raad het programma management MBO15 gevraagd de startplannen van de MBO scholen te beoordelen. En daarover zowel generiek als op het niveau van de instellingen te rapporteren.

### Aanpak in punten

- Brief naar de MBO scholen.
- Ontvangst en registratie van de startplannen.
- Beoordeling van de plannen op basis van een vooraf vastgestelde lijst van beoordelingspunten.
- Een daarvoor tijdelijk gecontracteerde projectleider met bewezen ervaring op het gebied van HRM heeft elk van de plannen beoordeeld.
- Onafhankelijk daarvan heeft elk van de kritische vrienden de plannen voor "zijn" school beoordeeld.
- Op basis van beide beoordelingen hebben de MBO scholen op elk van de drie thema's een score gekregen op basis van een 5-puntsschaal.
- Scholen die "door het ijs zakten" werden vereerd met een bezoek van een van de kritische vrienden.
- Elke MBO school heeft een adviesbrief ontvangen, waarin vastgelegd: de ervaringen, bevindingen, conclusies, sterke punten, zwakte punten en aanbevelingen.
- Het programma management heeft tevens een generieke rapportage opgeleverd ten behoeve van de genoemde OCW-directies en de MBO scholen.

Het moge duidelijk zijn dat MBO15 een gedegen aanpak heeft gehanteerd. Quality first dus. Ook al noodzakelijk omdat de beoordeling mede de basis legt voor het "invaren" van het project professionalisering in de prestatiebox zoals voorzien in 2014.

## **Interviewronde**

Tijdens de interviewronde 2012/2013 staat de uitvoering van de startplannen op de agenda. Tevens wordt teruggeblikt op de kwaliteit van het plan en de beoordeling. De interviewronde levert een globaal beeld op van de voortgang. Niets meer, niets minder. Immers de doorlooptijd tussen start van het project en de uitvoering van de gesprekken is kort. Te kort in ieder geval voor een gedegen oordeel.

## **Update**

Op verzoek van de beleidsdirectie BVE en de directie Leraren voert MBO15 als afsluiting van zijn activiteiten voor dit project in de maanden mei/juni van 2013 een update uit wat betreft de (eerste opbrengsten van de) uitvoering van de plannen. Hoewel het programma management nog geen besluit heeft genomen wat betreft de aanpak ligt het in de rede een soortgelijke aanpak te hanteren als die bij de startplannen. Een optie is ook het project "Scholing examenfunctionarissen" onderdeel van het update-project te maken.

## **Budget**

De aanpak zoals MBO15 die heeft gehanteerd is gedegen, zorgt voor een kwalitatief stevige basis voor OCW, maar is ook een dure aanpak. In 2012 heeft het programma management de activiteiten uit de lopende begroting moeten financieren. Dat is in 2013 niet mogelijk. MBO15 gaat ervan uit, dat er minder tijd nodig is voor de uitvoering van de update. Immers de plannen zijn bekend, de inhoud van de adviesbrieven ook, de interviewronde heeft informatie opgeleverd. Reden waarom het programma management ervan uitgaat dat een budget van € 100.000,= voldoende is.

## **Doelmatigheid**

### **Besluiten en brieven**

In het voorjaar van 2012 heeft de Minister besloten MBO15 de opdracht te geven het thema (macro) doelmatigheid voor zijn rekening te nemen. Begin april heeft ze de Tweede Kamer daarover geïnformeerd en vervolgens de MBO scholen met haar brief van 4 juli 2012. Het programma management heeft de scholen tenslotte geïnformeerd in een brief van 30 augustus 2012.

### **De MBO scholen aan zet**

De boodschap van de overheid aan de MBO scholen is duidelijk: de doelmatigheid van het opleidingsaanbod MBO dient daar waar mogelijk en/of noodzakelijk versterkt te worden. Trefwoorden daarbij zijn: doelmatigheid in bedrijfseconomische zin, arbeidsmarktrelevantie, doorstroomrelevantie, ongewenste doublures in het aanbod op het niveau van stad en regio.

Onverlet latend het feit, dat aanvullende instrumenten noodzakelijk zijn is het aan de MBO scholen "in beweging" te komen en aan de slag te gaan met daadwerkelijke versterking van de doelmatigheid van het aanbod. Immers, indien de MBO scholen erin slagen zelf deze missie op een succesvolle wijze uit te voeren, kunnen overheidsinterventies achterwege blijven.

### **De eerste ronde: de aanpak in punten.**

Uitgangspunt is de MBO scholen zelf aan de slag gaan. MBO15 heeft de opdracht aan te jagen en te faciliteren.

- De thema's: interne doelmatigheid, externe doelmatigheid, bemiddeling tussen MBO scholen.
- Faciliteitspakket: in deze eerste ronde heeft elke MBO school recht op een faciliteitspakket dat bestaat uit 6 dagdelen ondersteuning en een intakegesprek. De winkelwaarde van een dergelijk pakket is € 5.082,= inclusief BTW en bureaunkosten.

- Documentatie:
  - Per school/cluster van scholen legt de extern projectleider de uitgevoerde activiteiten en (beoogde) opbrengsten vast.
  - Na afronding van de eerste fase legt de projectleider de bevindingen, conclusies en aanbevelingen vast in een brief.
- De projectleider onderhoudt namens het programma management MBO15 contacten met de beleidsdirectie BVE, de SBB en het Platform Beta Techniek zodat sprake is van samenhang tussen de onderscheiden actieprogramma's. Tevens neemt de projectleider deel aan het maandelijks overleg van het MBO15 team. Tenslotte verzorgt hij presentaties ten behoeve van sleutelfiguren in de MBO sector.

### **De follow up**

De MBO scholen nemen het thema (macro) doelmatigheid serieus. Zo blijkt uit de ervaringen van de projectleider, de gesprekken die het Interviewteam voert en de reacties vanuit de Focusgroepen. Ook het aantal scholen dat gebruik maakt van zijn trekkingsrecht vormt daarvan een treffende illustratie.

Na deze eerste ronde vindt verdieping plaats. Dan zullen daadwerkelijk resultaten geboekt moeten worden. Het programma management werkt globaal gezien met de volgende tijdslijn:

- September 2012-zomer 2013 eerste ronde die nu in uitvoering is.
- Vanaf mei/juni tot voorjaar 2014: de tweede ronde, die aanwijsbare resultaten moet opleveren:
  - Elke MBO school kent portfoliebeleid als een verankerd bestanddeel van het instellingsbeleid. Dit zowel wat betreft de interne- als de externe doelmatigheid.
  - Op het niveau van stad en regio dienen daar waar nodig arrangementen tussen MBO scholen gerealiseerd te zijn die een aanwijsbare bijdrage leveren aan versterking van de doelmatigheid van het aanbod en de borging daarvan.

### **Budget 2012**

De activiteiten die in 2012 zijn uitgevoerd, waaronder begrepen de verplichtingen wat betreft de facilitiepakketten heeft MBO15 in overleg met de beleidsdirectie BVE gefinancierd ten laste van de lopende begroting. Het gaat om een budget van € 330.330,= voor de financiering van de facilitiepakketten. Tevens is nog voorzien in een budget van € 100.000,= in verband met aanvullende activiteiten.

### **Budget 2013**

Op basis van de ervaringen en het feit dat in de eerste ronde sprake is van een intensieve aanpak vindt het programma management voor 2013 een budget van € 200.000,= voldoende. Overigens even noodzakelijk als goed besteed geld. Wat betreft 2014 kan nu nog niet worden bepaald of nog een budget nodig is en zo ja van welke omvang.

### **Adviseur, facilitator en kritische vriend.**

Zoals boven aangegeven stelt MBO15 vast dat de MBO scholen in overgrote meerderheid aan de slag zijn gegaan met het thema doelmatigheid. In de zin zoals in bovenstaande passage is gedefinieerd. Er kan geen enkele twijfel zijn bij de beantwoording van de vraag of de MBO scholen het thema serieus aanpakken. Dat is namelijk het geval. Daarover kan dus geen enkel misverstand bestaan. Tegelijkertijd kan het niet zo zijn, dat MBO scholen in de tweede ronde ongeclausuleerd trekkingsrecht hebben op faciliteiten zoals in de eerste ronde aan de orde is. De positie van het "D-team" verandert dus. In die zin dat naast de aspecten van adviseur/expert en facilitator ook de rol van kritische vriend aan de orde is. Immers linksom of rechtsom: na de afronding van de tweede ronde dienen de MBO scholen daadwerkelijk en aanwijsbaar resultaten geboekt te hebben. Op basis van die opbrengsten zal MBO15 bepalen of het programma management het opportuun vindt voor 2014 nog een laatste budget aan te vragen om de laatste "punten op de spreekwoordelijke i te zetten".

### **Pilotproject Rotterdam**

In januari 2013 hebben de besturen van Zadkine en Albeda College aangekondigd dat de beide ROC's een onderzoek starten naar de mogelijkheden het middelbaar beroepsonderwijs op een andere wijze te organiseren. Basisidee is het volgende :

- Beide organisaties worden samengevoegd. En vervolgens :
- Opgesplitst in een aantal zogenaamde MBO Colleges.

Deze MBO Colleges richten zich met hun opleidingsaanbod op herkenbare segmenten van de arbeidsmarkt. Voorbeelden : MBO College voor Techniek & Technologie, Horeca & Toerisme, Zorg, Maatschappelijke Dienstverlening, Economie, Handel & Commerce. Bestuurlijk gezien moet worden bepaald welk bestuursmodel het meest geschikt is.

Het besluit van de beide Raden van Toezicht en Besturen is in essentie gebaseerd op de volgende overwegingen :

- Versterking van de doelmatigheid van het aanbod in termen van effectiviteit en efficiency.
- Professioneel opgezet en uitgevoerd portfolio-beleid.
- Herkenbaarheid als leidraad. Herkenbaar gezien vanuit de optiek van leerlingen, ouders, bedrijven, toeleverend onderwijs, afnemend onderwijs, lokaalregionale samenleving.

Daarmee is het " Project Rotterdam " ten principale een van de activiteiten die behoren tot het domein van ( macro ) doelmatigheid. En is daarmee een aangelegen zaak voor de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het project heeft bovendien naar verwachting grote uitstralingseffecten op de overige MBO scholen. Voor de verdere ontwikkeling van het MBO stelsel als zodanig vervult het project dan ook een belangrijke pilotfunctie. Dit ongeacht de uitkomsten daarvan.

In de komende periode, in beginsel voor een periode van in ieder geval 2 jaar , treedt MBO15 op verzoek van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap eveneens op als facilitator. Dit in de vorm van :

- De inzet van " Team ██████████ ".
- De facilitering van twee projectmanagers.

De begroting van MBO15 over het kalenderjaar 2013 omvat voor de bedoelde facilitering de volgende posten :

- € 100.000,= ten behoeve van de financiering van de beide projectmanagers.



- € 15.000,= reiskosten.
- € 3.600,= telecommunicatie.
- € 6.000,= verblijfkosten.
- € 50.000,= activiteitenbudget.
- Totaal € 274.600,=

Voor 2014 is een zelfde budget voorzien. Met dien verstande dat bezien moet worden of ook in 2014 een activiteitenbudget ( van dezelfde omvang ) noodzakelijk is.

De inzet van " Team ██████████ " wordt gefinancierd vanuit de " lopende " begroting.

De opdracht van de het projectmanagement in trefwoorden :

- Bijdrage leveren aan de ( eerste ) haalbaarheidsverkenning.
- Het uitwerken van diverse scenario's ten behoeve van de uiteindelijke besluitvorming wat betreft de organisatie van de beoogde MBO Colleges en het daarop geënte besturingsmodel.
- Het voeren van overleg met de relevante externe partijen op lokaalregionaal niveau.
- Het in lijn daarmee in kaart brengen van eventuele juridische implicaties ten aanzien van de wet – en regelgeving.
- Leidinggeven aan de voorbereidingen van de implementatie van het uiteindelijk gekozen model.



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs  
De heer [REDACTED]  
Postbus 7001  
6710 CB EDE

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.ocwduo.nl

**Doorkiesnummer**

Datum **6 MEI 2013**  
Betreft **Subsidie 2013 Programmamangement MBO15;  
verplichtingnummer 61200-25010**

**Onze referentie**  
OND/ODB-13/21369 U

**Uw brief van**

**Uw referentie**

**Bijlagen**  
OND/ODB-21373 U

Geachte heer [REDACTED]

Op 4 januari 2013 ontving ik uw subsidieaanvraag met het activiteitenplan van het programmamangement MBO15 voor 2013. Ik informeer u met deze brief over mijn besluit.

**Verlening subsidie**

Ik verleen u een projectsubsidie van € 4.179.000,00 voor de activiteiten zoals die zijn beschreven en begroot in uw subsidieaanvraag. De subsidie is uitsluitend bestemd voor deze activiteiten. Als bijlage is de subsidiebeschikking opgenomen.

De subsidie heeft een tijdelijk karakter. Mede gelet op de bezuinigingen die dit kabinet in het vooruitzicht heeft gesteld, kunt u er niet vanuit gaan dat voor een volgend tijdvak opnieuw subsidie zal worden verleend. Daarbij is het niet meer mogelijk om een egalisatiereserve te vormen. U dient hiermee bij de bedrijfsvoering rekening te houden.

Het ministerie van Economische Zaken draagt € 222.585,00 bij van de totale projectsubsidie inzake het aandeel groen onderwijs. Het ministerie van Economische Zaken is dan ook mede-opdrachtgever.

Het subsidietijdvak loopt tot en met 31 december 2013.



### **Verplichtingen**

Graag ontvang ik van u vóór 1 september 2013 een tussenrapportage in de vorm van een activiteitenverslag met financiële voortgang. Deze kan gezamenlijk met de tussenrapportages voor de projecten ondersteuningsteam mbo en kwaliteitsmanagement mbo worden meegezonden.

Naast deze beschikking zijn ook de Algemene wet bestuursrecht (met name titel 4.2 van deze wet, die een algemeen juridisch kader bevat voor de verstrekking van subsidies door bestuursorganen), de Wet overige OCW-subsidies en de Regeling OCW-subsidies relevant. U kunt deze regelgeving raadplegen via [www.wetten.nl](http://www.wetten.nl). Die wetten en regelingen bevatten veel voorschriften die voor de subsidieverstrekking relevant zijn, zoals de mogelijkheden tot intrekking en wijziging van de subsidie. Die voorschriften zijn echter niet – nogmaals – in deze beschikking opgenomen.

Eén van die verplichtingen betreft een meldingsplicht (artikel 9 van de Regeling OCW-subsidies). U dient mij op de hoogte te brengen van alle feiten en omstandigheden die van belang kunnen zijn voor een beslissing tot wijziging, intrekking of vaststelling van de subsidie. Daarvan is bijvoorbeeld sprake bij een significante wijziging van de overige inkomsten of uitgaven zoals u die hebt opgegeven. Ook inhoudelijke wijzigingen in de uitvoering van uw activiteiten met een dusdanig karakter dat ze het wezen van mijn besluit tot subsidieverlening raken, dient u vooraf te melden. Als u twijfelt of daar bij een bepaalde wijziging sprake van is, verzoek ik u contact op te nemen met uw contactpersoon bij het ministerie.

Heeft u vragen? Op [www.duo.nl](http://www.duo.nl) vindt u onder 'Zakelijk' informatie over actuele ontwikkelingen in uw onderwijssector. Onder 'Instellingsinformatie' vindt u voorlichting over onder meer regelgeving, crebo en bekostigingsinformatie over de onderwijsinstellingen. U kunt natuurlijk ook telefonisch contact opnemen met het Informatiecentrum onderwijs of mailen naar [ico@duo.nl](mailto:ico@duo.nl). Het informatiecentrum is op werkdagen van 08.30 tot 12.00 uur en van 13.00 tot 17.00 uur te bereiken via de telefoonnummers: 079 - [redacted] (po) 079 - [redacted] (vo) of 079 - [redacted] (bvh).

Hoogachtend,  
De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
namens deze,  
clustermanager OND/ODB



Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 – 323 23 23  
F 079 – 323 32 20  
[www.ocwduo.nl](http://www.ocwduo.nl)

**Onze referentie**  
OND/ODB-13/21369 U

**Uw brief van**

**Uw referentie**



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
www.ocwduo.nl

**Doorkiesnummer**

**Onze referentie**  
OND/ODB-13/21373 U

**Uw brief van**

**Uw referentie**

**Bijlagen**

Datum  
Betreft

6 MEI 2013

**Beschikking tot subsidieverlening aan de Stichting Innovatie  
Beroepsonderwijs ten behoeve van het uitvoeren van het activiteitenplan  
2013 door het Programmamanagement MBO15-Kwaliteit**

**De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,**

Gelet op de artikelen 2 en 4 van de Wet overige OCW-subsidies;

**Besluit:**

**Artikel 1. Subsidieverlening**

1. Aan de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs wordt subsidie verleend voor de activiteiten die door het programmamanagement MBO15-Kwaliteit worden verricht in het kader van het activiteitenplan programmamanagement MBO15 2013, zoals omschreven in de subsidieaanvraag van 6 februari 2013 en begroot in de bij de activiteitenplan behorende begroting.
2. De subsidie wordt verleend voor de periode 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013.

**Artikel 2. Subsidiebedrag**

De subsidie bedraagt maximaal € 4.179.000,00.

**Artikel 3. Besteding subsidie**

De subsidie wordt uitsluitend besteed aan de activiteiten waarvoor zij wordt verstrekt.

**Artikel 4. Toepassing Regeling OCW-subsidies**

De Regeling OCW-subsidies is van toepassing.



#### **Artikel 5. Verplichtingen**

De subsidieontvanger dient vóór 1 september 2013 een voortgangsrapportage in bij de minister die ten minste omvat een activiteitenverslag over de periode van 1 januari 2013 tot 1 augustus 2013.

#### **Artikel 6. Wijze van melding**

De melding, bedoeld in artikel 9 van de Regeling OCW-subsidies, geschiedt aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, directie BVE, Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag.

**Onze referentie**  
OND/ODB-13/21373 U

**Uw brief van**

**Uw referentie**

#### **Artikel 7. Vergoeding voor derden**

1. Voor het beschikbaar stellen van goederen aan derden of het verrichten van diensten voor derden brengt de subsidieontvanger een vergoeding in rekening die ten minste kostendekkend is.
2. Indien de subsidieontvanger in het kader van de subsidieverstrekking diensten of werkzaamheden door derden wil laten uitvoeren, neemt hij daarbij de Europese aanbestedingsregelgeving in acht.

#### **Artikel 8. Vaststellen subsidie**

1. De aanvraag tot subsidievaststelling vindt plaats vóór 1 juli 2014.
2. De subsidie wordt vastgesteld binnen 22 weken na ontvangst van de aanvraag tot vaststelling.

#### **Artikel 9. Verantwoording met activiteitenverslag**

1. De subsidieontvanger toont aan de hand van een activiteitenverslag als bedoeld in artikel 19 van de Regeling OCW-subsidies aan dat de activiteiten waarvoor de subsidie is verstrekt, zijn verricht en dat is voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen.
2. Het verslag van activiteiten bevat een overzicht van de werkzaamheden waarvoor subsidie is verstrekt en van de daarmee bereikte resultaten.
3. Het verslag bevat, voor zover van toepassing, een analyse van de verschillen tussen enerzijds de voorgenomen activiteiten en beoogde resultaten en anderzijds de feitelijke realisatie.
4. Het verslag bevat, voor zover van toepassing, een beschrijving van de aanbestedingsprocedure, bedoeld in artikel 7, tweede lid.
5. Het activiteitenverslag wordt vóór 1 juli 2014 gezonden aan DUO/OND/ODB, Postbus 606, 2700 ML Zoetermeer.

#### **Artikel 10. Verantwoording over kosten**

1. De subsidieontvanger legt rekening en verantwoording af aan de hand van een financieel verslag als bedoeld in de artikelen 21 en 22 van de Regeling OCW-subsidies.
2. Het financieel verslag wordt vóór 1 juli 2014 gezonden aan DUO/OND/ODB, Postbus 606, 2700 ML Zoetermeer.



Dienst Uitvoering Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

**Artikel 11. Betaling**

1. Een voorschot op de subsidie ten bedrage van € 3.343.200,00 wordt uitgekeerd in drie termijnen van € 1.114.400,00 in de maanden mei, juli en oktober 2013.
2. De betaling van het restant subsidiebedrag vindt plaats na vaststelling van de subsidie.
3. De bedragen worden overgemaakt op rekeningnummer NL06 RABO 0309 3649 57, onder vermelding van **verplichtingsnummer 61200-25010**.

namens deze,  
clustermanager DUO/OND/ODB



Europaweg 2  
2711 AH Zoetermeer  
Postbus 606  
2700 ML Zoetermeer  
T 079 - 323 23 23  
F 079 - 323 32 20  
[www.ocwduo.nl](http://www.ocwduo.nl)

**Onze referentie**  
OND/ODB-13/21373 U

**Uw brief van**

**Uw referentie**



Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap  
 Beleidsdirectie MBO  
 Ter attentie van mevrouw [REDACTED]  
 Postbus 16375  
 2500 BJ DEN HAAG

Horaplantsoen 20  
 Postbus 7001  
 6710 CB Ede

T (0318) 64 85 65  
 I www.mbo15.nl  
 E info@mbo15.nl

Datum 8 november 2013

Referentie [REDACTED] 0073

Onderwerp Zicht op 2016

Bijlage(n)

Geachte mevrouw [REDACTED]

Hoewel het nog ruim tweeënehalf duurt voordat de implementatie van het Actieplan MBO volledig zijn beslag krijgt met het (verplicht) in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers MBO ligt het in de rede op dit moment al een globale planning vast te stellen voor de periode tot en met 31 juli 2016.

Implementatieperiode

De planning van de activiteiten van de scholen ziet er als volgt uit:

- 2013—2014: voorbereiding implementatie maatregelen die voortvloeien uit de wetgeving doelmatige leerwegen.
- 2014—2015: implementatie van de bedoelde maatregelen.
- 2015—2016: "finetuning" implementatie, eventueel in combinatie met realisatie verbeteringen. Voorbereiding in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers mbo.
- 2016: in bedrijf nemen van de dossiers.

Note: mbo scholen die dat willen en kunnen hebben de mogelijkheid de dossiers die de Minister in juli 2014 heeft vastgesteld al op 1 augustus 2015 in gebruik te nemen.

De thema's die ertoe doen

Het in kaart brengen en houden van de vorderingen respectievelijk van de resultaten van de voorbereiding van de implementatieprojecten vormt de "backbone" van de activiteiten van MBO15. Dit in combinatie met de vraaggerichte facilitering van de individuele scholen.



# MBO15

Programma  
management

Gelet de inzet van de Minister wat betreft de professionalisering van bestuur, onderwijsgevendend, management en ondersteunende functionarissen behoort ook het thema professionalisering, waaronder begrepen de professionalisering van examenfunctionarissen tot de categorie "thema's die ertoe doen". Datzelfde geldt de thema's kwaliteitsmanagement, doelmatigheid en taal & rekenen.

Horaplantsoen 20  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

T (0318) 64 85 65  
I www.mbo15.nl  
E info@mbo15.nl

## **Doorlooptijd MBO15**

Zoals de naam aangeeft kent het programma management een doorlooptijd tot en met 31 december 2015. Deze planning gemaakt in 2011 ging ervan uit dat de start van de implementatie van de wetgeving doelmatige leerwegen zou plaatsvinden op 1 augustus 2013. Dat is 1 augustus 2014 geworden als gevolg van het zogenaamde "Lenteakkoord", dat in het voorjaar van 2012 in de Tweede Kamer tot stand gekomen is. Tevens geldt 1 augustus 2016 nu als datum waarop de mbo scholen verplicht zijn de herzien dossiers in gebruik te nemen.

Alle reden u te verzoeken de doorlooptijd van het programma management MBO15 te verlengen tot en met 31 juli 2016. Ook van belang in verband met andere thema's zoals taal & rekenen, doelmatigheid en professionalisering.

## **Financiering**

De financiële consequenties van de voorgestelde verlenging zijn beperkt:

- Voor 2015 is voorzien in een budget van € 700.000,=.  
Een verhoging van het budget met een bedrag van € 300.000, = volstaat.
- Voor 2016 is een budget van € 600.000, = toereikend.

Deze bedragen zijn vanzelfsprekend exclusief middelen die nodig zijn voor de financiering van eventuele specifieke "projecten" die MBO15 in opdracht van uw directie uitvoert zoals bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement.

De budgetreductie die in vergelijking met de periode 2011 is mogelijk door onder meer:

- De afronding van activiteiten zoals de jaarlijkse interviewronde.
- Substantiële beperking van de facilitering wat betreft de individuele ondersteuning van MBO scholen.
- Combinatie van facilitaire zaken als huisvesting, secretariaat e.d. met de Steunpunten Taal & Rekenen MBO, VO en Educatie.
- Beperking van de communicatiemiddelen tot de website [www.MBO15.nl](http://www.MBO15.nl)
- Afronding van activiteiten wat betreft de thema's doelmatigheid en professionalisering als het gaat om de uitvoering van activiteiten als de inzet van experts op het gebied van portfoliebeleid, interviewronden en de cofinanciering van werkconferenties e.d.

Samenvattend: er is sprake van een zeer scherpe prioritering. Een en ander in overleg met de directie MBO. Dat past ook in de fase van procesvoering respectievelijk programma management. Immers in de periode 2011 tot en met 2014 heeft de directie MBO op een adequate wijze de voorbereiding van de implementatie van de onderscheiden "projecten" gefaciliteerd.