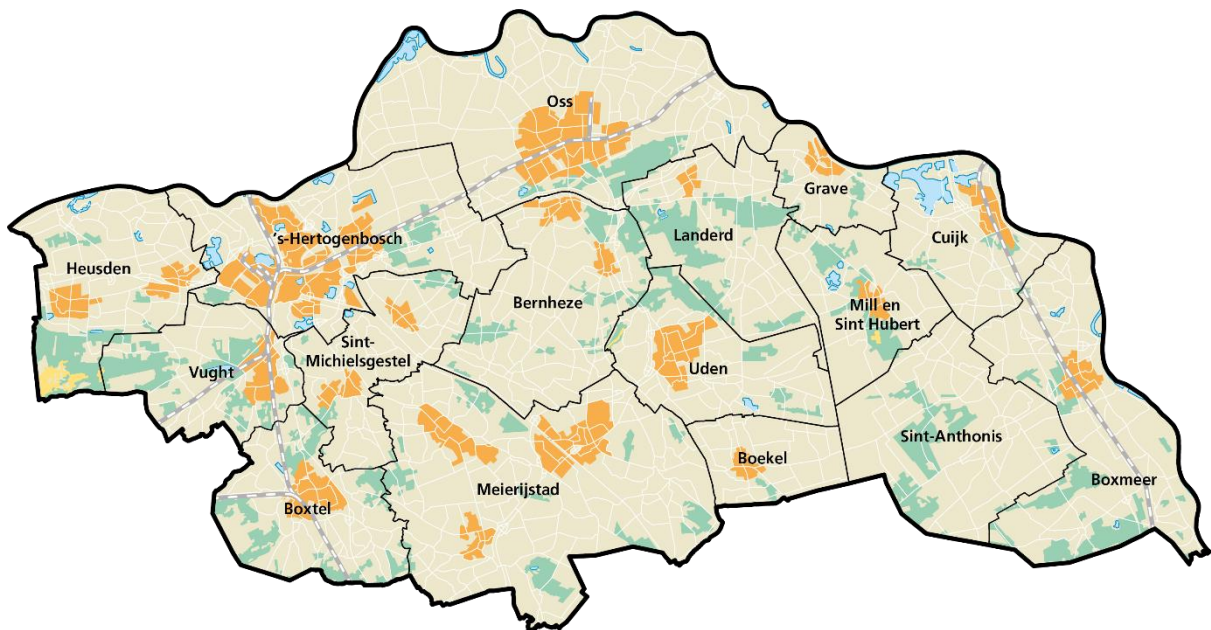


Beslisdocument

Het 'nieuwe' Koning Willem I College



10 juni 2021

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Aanleiding	8
2.1	Introductie	9
2.2	Ontwikkelingen	10
2.2.1	Demografische ontwikkelingen	10
2.2.2	De regio in een dynamische maatschappij	12
2.2.3	Maatschappelijke opgave mbo verandert	16
2.3	Waarom is een fusie noodzakelijk?	18
3	Motieven en meerwaarde	20
3.1	Kwaliteit en continuïteit van het onderwijs	21
3.2	Kwaliteit en beschikbaarheid van het onderwijs	23
3.3	Krachtig en effectief partnerschap	26
3.4	Optimaal rendement maatschappelijke middelen	27
3.5	Draagvlak en keuze fusie	28
4	Positionering	30
4.1	Visie en ambitie	31
4.1.1	Student is het centrale uitgangspunt	31
4.1.2	Kwaliteit, continuïteit en innovatie van onderwijs waarborgen	31
4.1.3	Goede samenwerking met het werkveld	32
4.1.4	Een aantrekkelijke organisatie en werkgever	32
4.2	Doelgroepen en markt	32
4.3	Bereikbaarheid en toegankelijkheid	34
4.4	Samenwerking met partners in het onderwijs	37
5	Fusieorganisatie	39
5.1	De fusieorganisatie	40
5.1.1	Visie op leren: 'Leren Beweegt'	41
5.1.2	Visie op werken: 'Aan het werk'	44
5.1.3	Visie op organiseren: 'Samen organiseren'	45
5.2	Governance	47
5.3	Onderwijsstructuur	48
5.4	Organisatie en managementstructuur	48
5.5	Mensen, cultuur en leiderschap	51
5.6	Financiën	53
5.6.1	Financiële situatie conform bestaande begrotingen	54
5.6.2	Scenario's	61
5.6.3	Kosten fusie	66
5.6.4	Financiële conclusie	67
5.6.5	Nationaal Programma Onderwijs	69
5.7	Huisvesting	72
6	Transitie	76
6.1	Governance	79
6.1.1	In stappen naar één stichting en één onderwijsinstelling	79
6.1.2	Herinrichting managementstructuur	83
6.1.3	Medezeggenschap en maatschappelijke verantwoording	84
6.1.4	Strategische sturing portfoliomanagement	85
6.2	Ondersteuning	85
6.2.1	Integratie en migratie	85
6.2.2	Harmonisatie en stroomlijning	86
6.2.3	Optimalisatie en rationalisatie	87

6.3	Onderwijsvernieuwing en disruptieve programma's	87
6.3.1	Disruptieve programma's	87
6.4	Mensen, cultuur en leiderschap	91
6.5	Communicatie.....	91
6.6	Kansen en risico's.....	92
7	Kernvragen.....	95
8	Strategische thema's	98

1

Inleiding

Voor u ligt het Beslisdocument als onderdeel van de fusie-effectrapportage.

In dit Beslisdocument nemen wij u mee langs diverse aspecten en aandachtsgebieden die van belang zijn bij de realisatie van een fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf. Uiteindelijk zijn we voornemens een fusieschool c.q. fusieorganisatie te vormen onder voortzetting van de naam het Koning Willem I College. Dit vanwege de reputatie en de naamsbekendheid binnen de arbeidsmarktregio.

In dit Beslisdocument maken we onze motieven duidelijk. Ook onderbouwen we het belang voor de studenten en de arbeidsmarktregio, lichten we het transitieproces toe en beschrijven we de inrichting van de fusieorganisatie.

Wij doen bij het aangaan van deze fusie beloften aan de studenten, de medewerkers en het werkveld.

Belofte aan de studenten

Bij het (nieuwe) Koning Willem I College draait het om jou. Het is een veilige omgeving waar je mag zijn wie je bent, kunt worden wat je wilt, beter kunt worden dan je al bent of iets heel anders doen dan je al deed. We zorgen er niet alleen voor dat je een expert wordt op je vakgebied, maar leren je ook hoe je inspeelt op veranderingen, een echte teamspeler wordt en oog hebt voor de ontwikkelingen in de maatschappij. Naast een vak leren we je daarom om creatief te denken, ondernemend te handelen en technologische vaardigheden te versterken. Je wordt bij ons een vakexpert die vaardig is in het werk maar ook, door duurzaam te handelen, een bijdrage levert aan de maatschappij.

Je wil weten hoe?

Leren is bij ons gericht op de praktijk én vindt plaats in de praktijk. Daarom werken we intensief samen met bedrijven en scholen in de regio. En omdat we onderwijs verzorgen in heel Noordoost-Brabant voor studenten van 16 tot en met 67 jaar, zijn er heel wat locaties voor school, praktijk of een volgende opleiding. Je klaslokaal vind je dus op die plek die het beste past bij jouw toekomst.

Je kunt van ons flexibel onderwijs verwachten, op een persoonlijke manier, waarbij we kijken naar jouw ambities en talenten. We passen ons zo veel mogelijk aan: wat jij wil leren, wanneer jij wil starten of wanneer jij door wil stromen naar een volgende opleiding. Je kunt ook internationaal onderwijs krijgen, als jij dat wil natuurlijk.

Uiteraard begeleiden we je. Onze docenten helpen je het beste uit jezelf te halen. Je leert in de praktijk, op school en met behulp van technologie op afstand. Waar en wanneer je wil leren; de keuze is aan jou. En wil je iets extra's doen, dan is die mogelijkheid er ook, zowel binnen als buiten ons college. Zelfs in het buitenland.

In onze schoolgebouwen ontmoet je elkaar. Een plek waar dingen kunnen, waar je leert en waar altijd iets gebeurt. Waar we samenwerken met elkaar, binnen je eigen klas of daarbuiten, en met bedrijven. Zo breid je je netwerk uit en word je een échte teamspeler. School wordt zo een plek waar we vanaf dag één samen aan de slag gaan.

Je hebt kwaliteiten en dromen voor de toekomst. Bij het nieuwe Koning Willem I College start je om die te verwezenlijken.

Belofte aan de medewerkers

Bij het nieuwe Koning Willem I College draait het om groei en ambitie van onze studenten: expert zijn in hun vakgebied, of ze daar nu al werkzaam in zijn of dat willen. Jij vindt niets leuker dan aan deze groei en ambitie bij te dragen. Direct of indirect. We brengen onze studenten vakkennis bij en leren hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Daarnaast leren we onze studenten om creatief en ondernemend te zijn en technologie toe te passen. In onze ogen onmisbaar wanneer je wil aansluiten op veranderingen. Daarom verwachten we dit ook van jou.

Leren is bij ons altijd gericht op de praktijk én vindt plaats in de praktijk. Daarom werken we intensief samen met bedrijven en scholen in de regio. Onderwijs verzorgen we in heel Noordoost-Brabant, op die locaties waar ook de praktijk te vinden is. Of waar onze studenten eenvoudig door kunnen stromen naar een volgende opleiding. Het klaslokaal vind je dus op die plek die het beste past bij de toekomst van onze studenten.

We bieden, waar dat kan, keuzemogelijkheden. Bijvoorbeeld in wat, waar en wanneer onze studenten willen leren en wanneer ze willen starten of doorstromen. Daarom vinden we persoonlijke begeleiding ook zo belangrijk.

Onze schoolgebouwen zien we als ontmoetingsplekken voor studenten, docenten en organisaties. Het zijn regionale communities, die toekomstgericht onderwijs mogelijk maken en innovatie stimuleren

Jij en jouw team zijn aan zet om al deze ambities waar te maken. Met jouw nieuwsgierige en verbindende houding verzorg je, samen met het werkveld, flexibel onderwijs van hoge kwaliteit. In de praktijk, op school en op afstand.

De komende jaren gaan we samen het nieuwe Koning Willem I College regionale kracht en allure geven. Zodat we staan voor hoogwaardig beroepsonderwijs voor onze studenten en het werkveld. Dit willen we met de inzet van alle medewerkers doen, met behoud van baanperspectief en de mogelijkheden om jezelf te blijven ontwikkelen.

Belofte aan het werkveld

Continue ontwikkelingen vragen om experts die daarop in kunnen spelen. Studenten van het nieuwe Koning Willem I College willen echte vakexperts worden. Ze bereiden zich voor op, of gaan mee in de ontwikkelingen van de organisatie. Ze leren gericht op én in de praktijk.

Echte experts leiden we samen op. Hierin zijn we onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo behouden we talent voor de regio. Onderwijs geven we daarom niet alleen in onze schoolgebouwen in Noordoost-Brabant, maar ook op de werkplek. Samen met de (toekomstige) werkgevers van onze studenten.

Ontmoeten, leren en samenwerken staan centraal. Onderwijs geven we op school of op afstand met behulp van technologie. En op de werkplek staat het leren van een vak centraal. Wij verzorgen het onderwijs op deze wijze door heel Noordoost-Brabant, in de buurt van de studenten en het werk. Onze schoolgebouwen zijn regionale communities die de basis vormen voor vruchtbare samenwerkingen en innovatie.

Zo zorgen we samen voor medewerkers uit en voor de regio die met hun vakkennis kunnen inspelen op veranderingen. Ze leveren teamprestaties en kennen de meerwaarde van netwerken. Daarnaast leren we onze studenten om creatief en ondernemend te zijn en technologie toe te passen. In onze ogen onmisbare en innovatieve vaardigheden in een toekomst die we allemaal nog niet kennen.

Inspelen op ontwikkelingen die nooit stilstaan en zorgen voor vakexperts die hier wel raad mee weten. Dat is wat ons verbindt en waar we voor gaan.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij deze beloften, in nauwe samenwerking met de studenten, de medewerkers en het werkveld, zullen waarmaken. Wij hebben er dan ook vertrouwen in dat deze fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf de juiste stap is met het oog op voortzetting van het hoogwaardig middelbaar beroepsonderwijs in de regio Noordoost-Brabant.

Jos van Kessel
Dominique Majoor
Peer van Summeren

2

Aanleiding

2.1 Introductie

Dit beslisdocument is onderdeel van de fusie-effectrapportage (FER). De FER is tot stand gekomen na afronding van een eerste onderzoeksfase op 1 maart 2021 met het *Adviesrapport Het Grote Onderzoek*, verder *Adviesrapport HGO* (zie bijlage 20; de bijlagen 1 t/m 19 zijn onderdeel van *Adviesrapport HGO*). Het gehele traject is gestart met een intentieovereenkomst die het Koning Willem I College en De Leijgraaf op 13 november 2020 hebben ondertekend. De raden van toezicht van beide roc's besloten op 1 maart 2021 het onderzoek voort te zetten. Resultaten daarvan zijn de FER en het voorliggende Beslisdocument.

Noordoost-Brabant staat voor grote uitdagingen op het gebied van economie, ruimte en mobiliteit, voedsel en gezondheid, klimaat, energie, landbouw, arbeidsmarkt en onderwijs. Het platform Regio Noordoost-Brabant (RNOB) werkt samen met andere regionale samenwerkingsverbanden aan deze maatschappelijke opgaven en de economische ontwikkeling van de regio. RNOB formuleerde deze uitdagingen in de samenwerkingsagenda *Richting 2030* (bijlage 21). Een van de opgaven is het behouden van het talent voor de regio Noordoost-Brabant. Een opgave waaraan wij een wezenlijke bijdrage willen leveren.

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf willen verder als één onderwijsorganisatie, vanuit één visie en één strategie. Daardoor kan de organisatie efficiënter en effectiever bijdragen aan de uitdagingen van de regio. Door deze bundeling in één mbo-instelling zetten we in op een krachtig partnerschap in vernieuwende regionale projecten en vele andere belangrijke samenwerkingsvormen op het gebied van arbeidsmarkt en economische ontwikkeling in Noordoost-Brabant.

Door de fusie kunnen we voor de studenten van 16 tot en met 67 jaar een gezamenlijk versterkt BOL-aanbod realiseren en ook het LLO- en BBL-aanbod verrijken. De fusie biedt ons de gelegenheid om met een frisse blik de werkprocessen zo *lean* en *mean* mogelijk in te richten, zodat de middelen een zo hoog mogelijk rendement genereren. De fusie biedt ons een schaalgrootte waarmee we duurzaam kunnen blijven investeren in het onderwijs voor onze studenten. Daarbij houden we het doel, het belang van de student, steeds helder voor ogen. Wij onderschrijven in dit kader hetgeen de minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) in haar brief van 23 december 2020 aan de Tweede Kamer opmerkt (zie bijlage 36):

“Bij de beoordeling van deze fusie-aanvragen is de menselijke maat voor mij een cruciaal element. De verantwoordelijke besturen mogen er geen twijfel over laten bestaan dat de menselijke maat stevig is verankerd in de nieuwe organisatie. Het draait daarbij om de vraag of de mbo-school erin slaagt om het onderwijs kleinschalig te organiseren zodat een student zich thuis voelt op een school en deel uitmaakt van een kleine groep. Dat thuis voelen, waarvoor contacten met medestudenten en docenten uiteraard belangrijk zijn, is ook een goede bescherming tegen voortijdig schoolverlaten en studievertraging.”

Hoe gaan we de meerwaarde van een fusie voor de studenten realiseren en een optimale bijdrage leveren aan de regio Noordoost-Brabant? Dat werken wij in de volgende hoofdstukken nader uit. Belangrijk uitgangspunt is een snelle en daadkrachtige fusie met een transitieperiode van drie tot vier jaar, zodat we voldoende tijd hebben voor implementatie en verandering.

In dit hoofdstuk beschrijven we welke ontwikkelingen in de omgeving van het Koning Willem I College en De Leijgraaf aanleiding zijn voor de voorgenomen fusie. In [hoofdstuk 3](#) onderbouwen wij waarom de fusie de meeste meerwaarde oplevert voor de uitdagingen van het mbo in Noordoost-Brabant. Ook dit belang wordt in voorgenoemde brief van de minister aangehaald (zie bijlage 36):

“In aanvulling daarop is het voor mij een belangrijk uitgangspunt dat de optelsom van de individuele fusies leidt tot een logische en evenwichtige spreiding van het totale mbo-aanbod over de arbeidsmarktregio's. Deze goede spreiding van het totale mbo-aanbod zie ik als noodzakelijke voorwaarde voor de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio's en maakt het eenvoudiger voor mbo-scholen om in hechte allianties met regionale partners te werken aan sterk beroepsonderwijs.”

Vervolgens beschrijven wij in [hoofdstuk 4](#) de eisen die de arbeidsmarkt en maatschappij aan het mbo stellen, in de vorm van ambities en een strategie voor toekomstbestendig mbo. In [hoofdstuk 5](#) lichten we toe hoe we de fusieorganisatie inrichten. De wijze waarop we de transitie van het Koning Willem I College en De Leijgraaf naar het nieuwe Koning Willem I College vormgeven, bespreken we in [hoofdstuk 6](#). In [hoofdstuk 7](#) behandelen we enkele kernvragen, waarna we in [hoofdstuk 8](#) onze strategische agenda beschrijven.

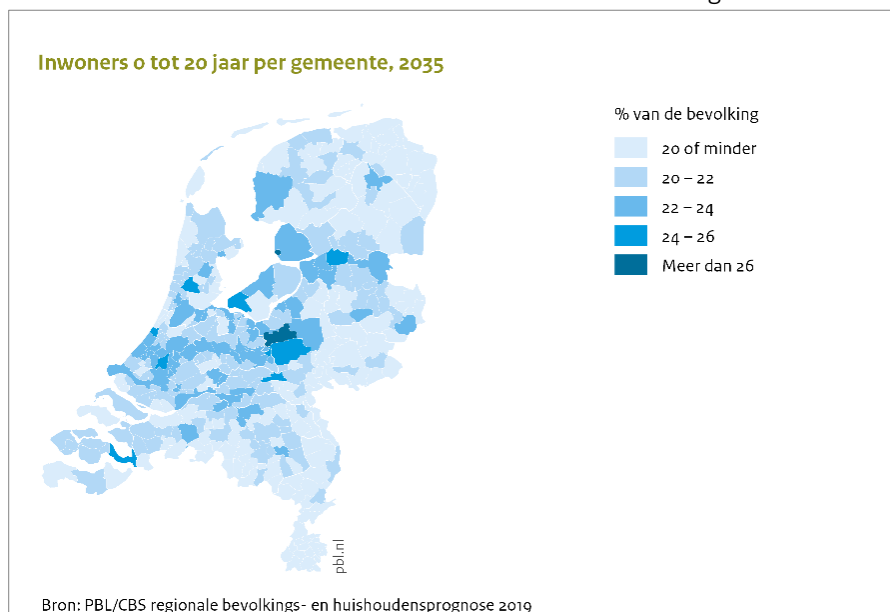
2.2 Ontwikkelingen

Technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben, door de snelheid van opeenvolgende veranderingen, een disruptieve impact op de arbeidsmarkt en daarmee op het beroepsonderwijs. Markt en maatschappij verlangen meer aandacht voor kwetsbare groepen. Dat vraagt een breed aanbod van maatwerkopleidingen voor heel verschillende doelgroepen en een praktijkgericht en toegankelijk mbo, dicht bij de student, het voorbereidend onderwijs, het bedrijfsleven en de samenleving. Deze vragen stellen het Koning Willem I College en De Leijgraaf stevig op de proef, in een context van een afnemende bevolkingsgroei en een verwachte daling van het aantal initiële studenten in het mbo.

2.2.1 Demografische ontwikkelingen

De Brabantse bevolking groeit tot 2050 nog met bijna 280.000 mensen tot ruim 2,84 miljoen inwoners. Dit is vooral een gevolg van positieve migratiesaldi.

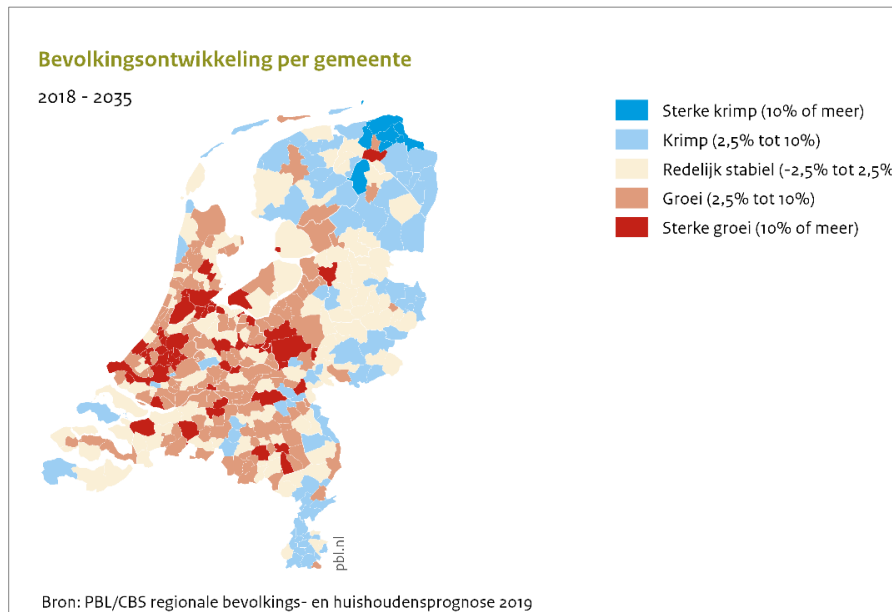
Toch zal de bevolkingsgroei geleidelijk aan afnemen. Dit hangt vooral samen met de ontwikkeling van de natuurlijke aanwas, het verschil tussen het aantal geboorten en sterfgevallen. De afgelopen decennia is deze natuurlijke bevolkingsgroei vrijwel voortdurend teruggelopen. Vooral als gevolg van de vergrijzing zet deze dalende lijn ook de komende jaren door. Naar verwachting slaat de natuurlijke aanwas rond 2035 om in een afname. Positieve migratiesaldi kunnen de bevolkingsafname gedurende de prognoseperiode beïnvloeden. De grote beweging is echter dat de beroepsbevolking vergrijsd en het aantal jongeren krimpt. Hierdoor zal de instroom in het initieel mbo-onderwijs geleidelijk dalen. Bovendien zullen jongeren vanuit de dorpen en kleine steden in de regio de trek naar de grote stad blijven maken, met gevolgen voor instroom in het mbo in de regio. Tegelijkertijd zal de economie de komende jaren weer opbloeien en ontstaan er nieuwe beroepen en vraag naar andere beroepsvaardigheden. Iedereen in Noordoost-Brabant moet aan de slag om de samenleving en economische motor draaiende te houden en de sociale infrastructuur te garanderen.



Figuur 1. Inwoners 0 tot 20 jaar per gemeente, 2035

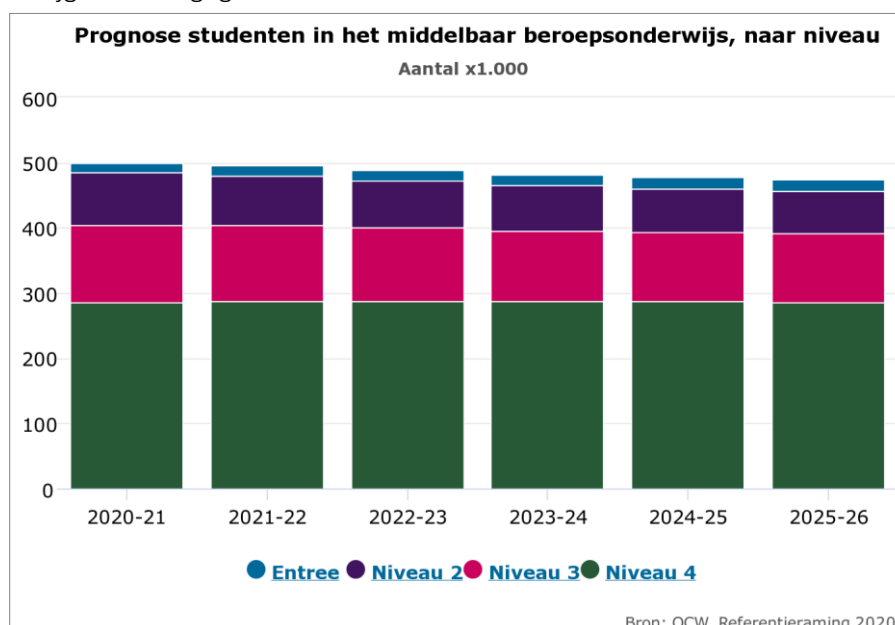
De afnemende bevolkingsgroei en de (in veel gemeenten) daaropvolgende krimp van de bevolking heeft voor vrijwel alle beleidsterreinen grote gevolgen. Juist daarom ook is demografie een centraal thema

in het provinciale beleid en een onlosmakelijk onderdeel van de 'Brabantse agenda'. Hierbij zijn vooral ook de aan krimp voorafgaande (sterke) veranderingen in de leeftijds- en huishoudenssamenstelling van de bevolking van belang. Veranderingen in leeftijdsopbouw kunnen bijvoorbeeld grote gevolgen hebben voor de potentiële beroepsbevolking (effecten op de arbeidsmarkt) en de sterke toename van het aantal ouderen brengt de nodige effecten op de 'zorgmarkt' met zich mee. Naast gebieden met groei, zullen er redelijk stabiele gebieden zijn en gebieden met krimp.

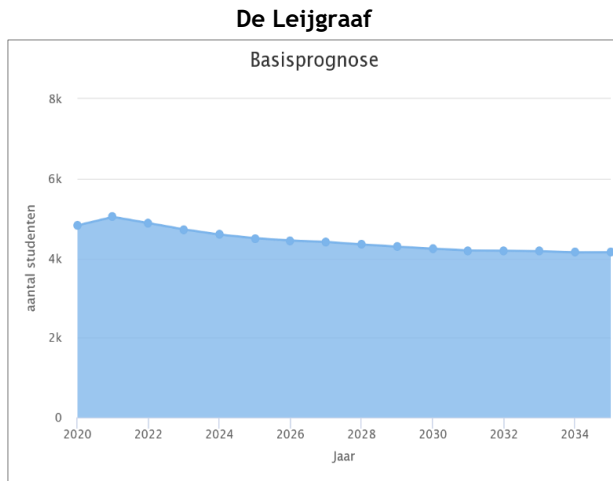


Figuur 2. Bevolkingsontwikkeling per gemeente 2018-2035

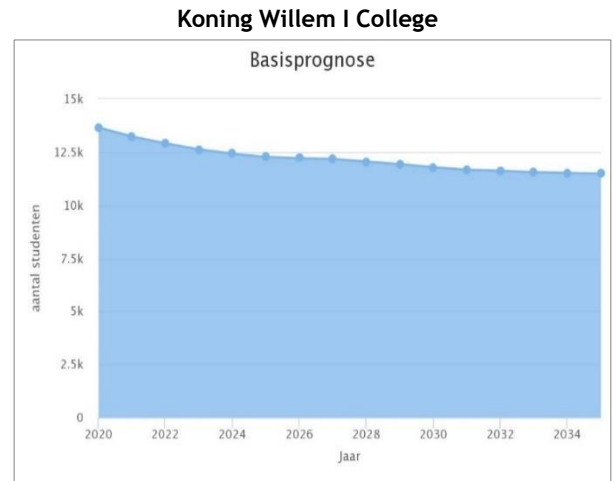
Overheid en bedrijfsleven in Noordoost-Brabant doen een beroep op het mbo om nieuwe vakmensen op te leiden, zittende vakmensen bij te scholen en ervoor te zorgen dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zich kwalificeren en om- en bij laten scholen. Het is de wens en motivatie van het Koning Willem I College en De Leijgraaf om gezamenlijk een succesvolle bijdrage te leveren aan deze maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid. We erkennen dat deze opgave veelomvattend is. Samen staan we sterker voor de regio Noordoost-Brabant. Alleen door bundeling van onze innovatieve en opleidingskundige krachten kunnen wij een betekenisvolle bijdrage blijven leveren aan de Noordoost-Brabantse regio. In de volgende figuren is het effect van deze demografische ontwikkelingen op landelijke studentenaantallen (initieel onderwijs) en studentenaantallen voor het Koning Willem I College en De Leijgraaf weergegeven.



Figuur 3. Prognose studenten in het middelbaar onderwijs, naar niveau



Figuur 4. Basisprognose De Leijgraaf, 2020-2035; bron: OCW, Referentieraming 2020



Figuur 5. Basisprognose Koning Willem I College, 2020-2035; bron: OCW, Referentieraming 2020

2.2.2 De regio in een dynamische maatschappij

In de samenleving en arbeidsmarkt verandert de komende jaren veel. Technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie, hebben een grote invloed op de vraag naar arbeidskrachten, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Ook ontwikkelingen als individualisering en vergrijzing, het functioneren in een complexe samenleving en de steeds beperktere houdbaarheid van kennis als gevolg van innovaties leiden tot nieuwe eisen aan het onderwijs.

Deze ontwikkelingen vinden plaats tegen de achtergrond van een tekort aan (gespecialiseerde) docenten en een sterk krimpend aantal initiële studenten in het mbo. Uit de basisprognoses van DUO blijkt een daling van 500.000 initiële studenten in 2020 naar circa 430.000 in 2030. Dit komt overeen met een gemiddelde afname van 15%. De ontwikkeling per regio verschilt echter aanzienlijk en ligt tussen de +6% en -55% (prognose 2035).

Verder zien we dat studenten uit de regio Noordoost-Brabant na het voortgezet onderwijs kiezen voor een vervolgstudie bij collega-roc's in aangrenzende regio's en andere beroepsonderwijsinstellingen. Doelstelling voor het nieuwe Koning Willem I College is om deze doelgroep te overtuigen voor het nieuwe Koning Willem I College te kiezen. Daarmee groeit ons marktaandeel van de in de regio aanwezige studenten. Daarnaast zien wij de LLO-markt (volwassenen in mbo-onderwijs) als groeimarkt. Daarom zullen we deze markt met prioriteit benaderen. Gezamenlijk kunnen wij daarin krachtiger handelen.

De afname van het aantal initiële studenten in het mbo wordt veroorzaakt door demografische ontwikkelingen (krimp en vergrijzing), de opwaartse druk in het onderwijs ('havoïsering') en de gespannen arbeidsmarkt. Een deel van de jongeren maakt de opleiding niet af als zij ook zonder diploma makkelijk betaald werk kunnen vinden. Wellicht gaat zich dit na de coronacrisis herhalen. Het tempo en de mate waarin de afname van studentenaantallen zich voordoet, verschilt per arbeidsmarktregio. De Leijgraaf en het Koning Willem I College verwachten tot 2030 een krimp van respectievelijk 14% en 12%. Deze krimp zet de continuïteit van het huidig opleidingsaanbod in de regio onder druk.

Het beleidskader Economie 2030 van de provincie Noord-Brabant (bijlage 22) is de leidende visie voor het economisch beleid in Brabant. Doel van dit beleidskader is: een wendbare, duurzame en toekomstbestendige economie voor alle Brabanders. Uit het beleidskader Economie 2030:

“Brabant blinkt uit in samenwerking en slimme oplossingen voor onze maatschappelijke uitdagingen. Of het nu de agrifood-, de groene chemie-, de bouwsector of de maakindustrie is: innovatie zit in ons DNA. Combineer dat met vooruitstrevende kennisinstellingen en campussen waar we gezamenlijk aan deze uitdagingen werken, en je komt uit op een formule voor succes. De kennisintensieve maakindustrie van Brabant draagt in 2030 bij aan de (technologische) oplossingen van de wereldwijde maatschappelijke uitdagingen. Brabant onderscheidt zich door deze vindingen ook te

produceren en concurrerend te verkopen op de wereldmarkt. Intensieve samenwerking van toeleveranciers en producenten met kennisinstellingen maakt dat mogelijk. Zij creëren daarmee economische én maatschappelijke waarde. Zij delen hun kennis en vaardigheden in en tussen clusters die zich bezighouden met de verschillende opgaven. Samenwerking is voor hen niet zozeer een optie maar een vanzelfsprekendheid. Organisaties als AgriFood Capital dragen bij aan de vormgeving van deze ambitie.

Kenmerkend voor Noordoost-Brabant is dat het ecosysteem drie topclusters omvat; agrifood, hightech (inclusief ICT en data) en logistiek. Door deze clusters nog beter met elkaar te verbinden, rondom onze ambitie om de slimste agrifoodketens van boer tot bord te realiseren, ontstaat een agrifood-ecosysteem.”

De strategische agenda van Kennispact MBO Brabant, een intensief samenwerkingsverband tussen alle mbo-instellingen in Noord-Brabant, sluit aan bij het beleidskader Economie 2030 en de beschreven uitdagingen voor de provincie. Uit de Agenda MBO Noord-Brabant 2021-2023:

“De Brabantse mbo-instellingen binnen Kennispact MBO Brabant (Kennispact) hebben expliciet gekozen om gezamenlijk binnen Kennispact verder te gaan, waarbij gekozen is voor de ontwikkeling van een aantal (cross-over) thema’s die aansluiten bij landelijke, provinciale en regionale beleidsterreinen en waarbij de samenwerking met hbo’s, bedrijfsleven en overheid nog nadrukkelijker aan de orde moet komen. De mbo-instellingen zijn belangrijke partners binnen de triple-helix organisaties in de vijf verschillende arbeidsmarktregio’s. De mbo-instellingen spelen een rol van betekenis in de human capital agenda’s van iedere regio.”

Binnen Kennispact MBO Brabant borgen we een samenhangend innovatief en kwalitatief hoogwaardig stelsel van beroepsonderwijs (voltijd, deeltijd en leven lang ontwikkelen) en realiseren we macrodoelmatigheid. Daarnaast bundelen we binnen Kennispact MBO Brabant onze innovatie- en ontwikkelkracht, samen met de regionale arbeidsmarkt, gemeenten en provincie.

Thema’s waar Kennispact MBO Brabant een MIEC (MBO Innovatie- en Expertise Centrum) voor wil opzetten zijn: zorg & technologie, voeding, energietransitie en ICT & dataficering. Het huidige Koning Willem I College heeft een leidende rol bij de MIEC energietransitie, De Leijgraaf heeft die rol bij de MIEC ICT & dataficering. Daarnaast zijn beide roc’s actief betrokken bij het onderwerp voeding, specifiek voor Noordoost-Brabant binnen AgriFood Capital.

Naast andere stakeholders (zie bijlage 25) ondersteunt ook AgriFood Capital het voornemen van het Koning Willem I College en De Leijgraaf om tot een fusie te komen. De heer J. Mikkers, burgemeester van ’s-Hertogenbosch en voorzitter van de stichting AgriFood Capital, en de heer R. Schutten, directeur van AgriFood Capital B.V.:

“In de regio Noordoost-Brabant leveren we een belangrijke bijdrage aan het maken van ons voedsel, dat iedere dag weer op ons bord ligt. De regio heeft de ambitie om dat ook in de toekomst te blijven doen; op een duurzame, waardevolle en gezonde wijze. We staan daarmee voor stevige transitie- en innovatieopgaven.

In de Stichting AgriFood Capital werken overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven aan een excellent ecosysteem in Noordoost-Brabant, waarin het voedsel en de voedselsystemen van de toekomst gemaakt kunnen worden. We bouwen samen aan een voedingsbodem om onze transitie- en innovatieopgaven om te zetten in nieuwe bedrijvigheid. Daarmee werken we aan het versterken van de regionale economie. Door de verbinding met maatschappelijke opgaven op het gebied van voeding, gezondheid en duurzaamheid, dragen we bij aan het behoud en waar mogelijk de verbetering van de brede welvaart in Noordoost-Brabant.

Daarbij is de aanwezigheid van kwalitatief hoogwaardig middelbaar onderwijs in de regio van cruciaal belang. Het aandeel middelbaar opgeleiden in de beroepsbevolking is met 41,3% (AgriFood Capital Monitor 2020/CBS, 2019) in de regio significant. Gezien

de huidige samenstelling van de economie en de toekomstige ontwikkelingen in de stuwende clusters, zoals de agrifood en de maakindustrie, is de verwachting dat er een grote behoefte blijft bestaan aan goed opgeleide mbo'ers met vaardigheden die passen bij de nieuwe tijd.

Wij hebben kennis genomen van het voornemen van het Koning Willem I College en De Leijgraaf om een bestuurlijke fusie aan te gaan en vervolgens door te ontwikkelen naar een institutionele fusie. De Stichting AgriFood Capital en haar uitvoeringsorganisatie AgriFood Capital B.V. ondersteunen dit voornemen van harte. Zowel vanuit het perspectief van de beschikbaarheid van kwalitatief hoogwaardig middelbaar onderwijs, de versterking van het innovatieve vermogen in de regio, alsmede het kunnen blijven vervullen van een actieve en waardevolle rol in de triple helix-samenwerking in Noordoost-Brabant, zoals die in AgriFood Capital-verband, achten wij de voorgenomen fusie van uw instellingen van groot belang voor de toekomst van Noordoost-Brabant."

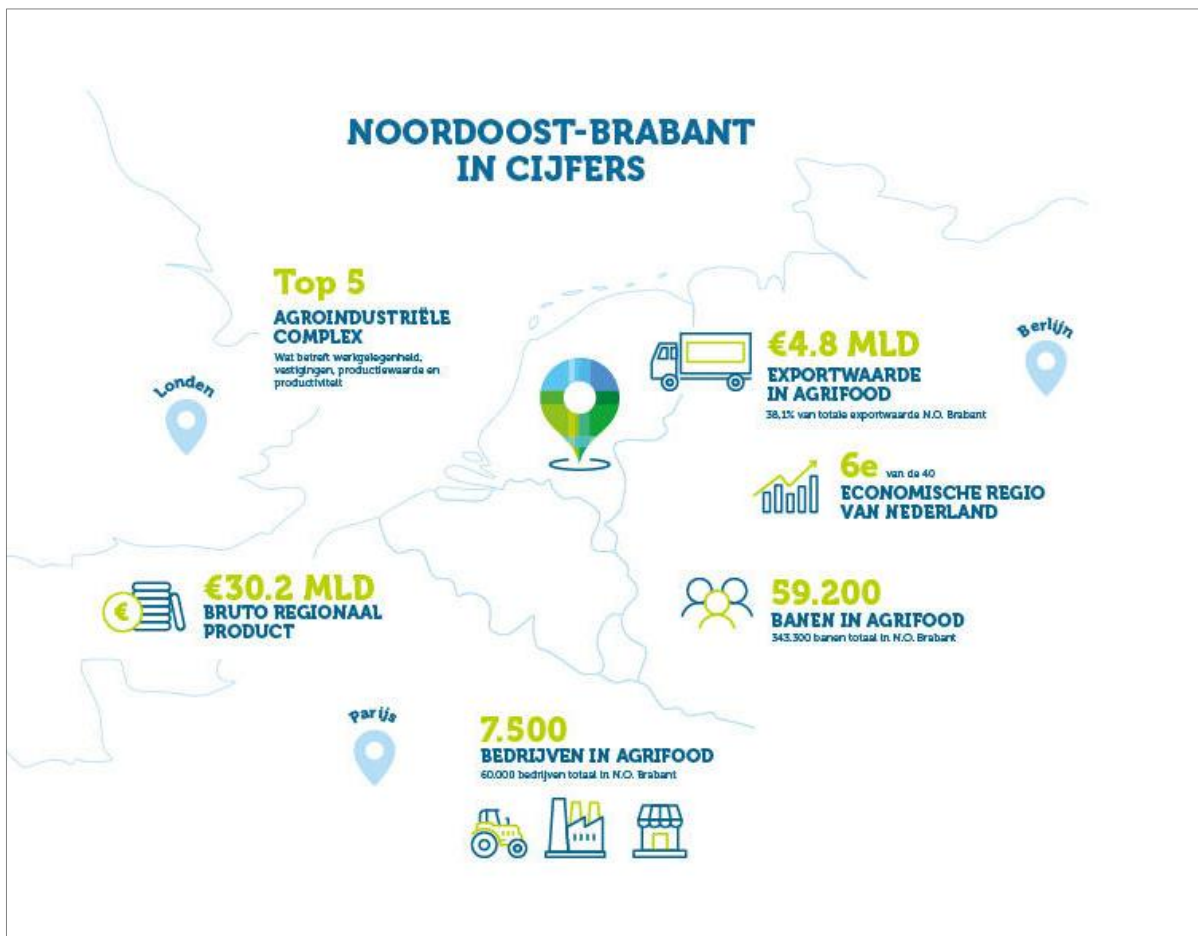
Het beleidskader Economie 2030 van de provincie Noord-Brabant:

"Onze innovatiecultuur trekt nationale en internationale studenten, werknemers en ondernemers aan. Noordoost-Brabant heeft in 2030 bovendien een aantrekkelijk vestigingsklimaat ontwikkeld en heeft een grootstedelijke uitstraling, veel natuur en een goede bereikbaarheid. In de kenniseconomie van de toekomst maken mensen het verschil. Innovatie ontstaat tenslotte tussen de oren van mensen en handen brengen vernieuwende ideeën in praktijk. We benutten ons arbeidspotentieel zo goed mogelijk, want door de ontgroening en vergrijzing is de arbeidsmarkt krap. Iedereen doet dus mee in Noordoost-Brabant. Werkgevers weten door een goede match van vraag en aanbod passend talent te vinden, zowel praktisch geschoold als hoger opgeleid."

Vanuit de Regiodeal Noordoost-Brabant (bijlage 28) zijn, in het Actieplan arbeidsmarkt 2020-2023, de volgende ambities en doelstellingen verwoord:

"We zetten in op:

- Het nog meer verbinden van onderwijsinstellingen, het werkveld en Brabants talent;
- Het creëren van scholingsmogelijkheden voor werknemers om steeds weer te werken aan eigen ontwikkeling om kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor de economie van morgen;
- Het oog hebben voor zowel de innovatieve ideeën van knappe koppen, maar ook voor de gouden handjes die het in de praktijk moeten gaan doen."



Figuur 6. Noordoost-Brabant in cijfers; bron: Regiodeal Noordoost-Brabant

Doelstellingen waar we als het nieuwe Koning Willem I College uitstekend op in kunnen spelen, juist door de bundeling van onze krachten. Ook kunnen we op deze manier antwoorden formuleren op de regionale arbeidsmarktuiddagingen die beschreven zijn door onder andere AgriFood Capital, namelijk: ondernemen, innoveren, leren en samenwerken. BrabantAdvies heeft recent een rapport uitgebracht betreffende de samenwerking in de regio (bijlage 38). Daarin is geconstateerd dat er binnen de netwerkstructuren in Noordoost-Brabant op uitvoeringsniveau veel verbinding is, maar dat die er op bestuurlijk niveau minder is. Door de bundeling van onze krachten en actieve participatie van de bestuurders en het management van de fusieorganisatie in de regionale netwerken willen we dit verbeteren.

De arbeidsmarkt van morgen moet wendbaar zijn en voldoende perspectief bieden op werk, ongeacht de economische situatie. Werknemers ontplooiën zich voortdurend dankzij de leercultuur die in het midden- en kleinbedrijf is ontstaan. Werkgevers ontwikkelen samen met het mbo, hbo en wo nieuwe onderwijsmodules, in alle sectoren van agrifood tot techniek. Deze sluiten aan bij de actuele behoeften van de arbeidsmarkt en samenleving.

Het streven is dat werknemers op ieder opleidingsniveau hun kennis en vaardigheden up-to-date kunnen houden. De beroepsbevolking kan daardoor meeveren met de ontwikkelingen in het bedrijfsleven en de samenleving. Zo zullen slimme apparaten meer en meer routinematige werkzaamheden overnemen. Tegelijkertijd ontstaan door de snelle technologische en maatschappelijke veranderingen veel nieuwe beroepen. De Brabantse beroepsbevolking moet dus optimaal voorbereid zijn op de economie van morgen. Dat laat zich vertalen in een goede kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting van vraag naar en aanbod van arbeid.

De beschreven uitdagingen van de arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen in Noordoost-Brabant onderstrepen de noodzaak voor het Koning Willem I College en De Leijgraaf om de samenwerking te intensiveren en gezamenlijk de vraagstukken van Noordoost-Brabant te benaderen. Door de versterking die we realiseren door als één roc in de regio verder te gaan, kunnen we onze kennis en kunde met focus inzetten.

Als nieuw Koning Willem I College bieden we een complementair onderwijsaanbod, door bundeling van expertise afgestemd op de regio Noordoost-Brabant. Door gezamenlijke innovatiemogelijkheden (onderwijsontwikkeling, IT) zijn we in staat om responsief te blijven op de snel veranderende arbeidsmarkt. Als nieuw Koning Willem I College hebben we een grotere meerwaarde voor de regio, vanwege de samenwerkingsmogelijkheden tussen de scholen (pro, vmbo, vo, hbo) en afstemming op sub-regionale opleidingsbehoeften. Daarmee kunnen we beter aansluiten bij de doelstellingen van de regio en kunnen we versnippering en concurrentie in onze regio tegengaan. Ook op het gebied van LLO zal een gezamenlijke eenheid ontstaan, waarmee we de ontwikkelingen en opleidingsvraagstukken in de brede regio effectiever en efficiënter kunnen oppakken en uitvoeren. Juist door hechte samenwerking met de arbeidsmarkt, wordt een adequaat onderwijsportfolio beschikbaar voor de regio. Zowel voor jongeren als voor huidige (en toekomstige) werknemers van bedrijven en instellingen. Bovendien zijn we door de schaalgrootte van de fusieorganisatie in staat duurzaam te blijven investeren in het onderwijs.

2.2.3 Maatschappelijke opgave mbo verandert

Het is bij uitstek de verantwoordelijkheid van het mbo om bij te dragen aan de maatschappelijke, sociale en economische ontwikkeling van de regio. Dit past bij onze wettelijke taak en drievoudige opdracht om onderwijs te bieden gericht op beroepskwalificatie, doorstroomkwalificatie en burgerschapskwalificatie.

Het Regeerakkoord 2017 benoemt de opgave waarvoor het mbo staat als volgt:

- een betere aansluiting op het regionale arbeidsmarktperspectief;
- meer diversiteit in soorten opleidingen;
- het verbeteren van de overgang van v(mb)o naar mbo en hbo;
- het ontwikkelen van digitale vaardigheden en vaardigheden voor actief burgerschap.

Zeker in krimpregio's hebben deze ontwikkelingen grote impact op de concentratie en spreiding van het beroepsonderwijs. Ze beïnvloeden de kwaliteit en bereikbaarheid van het beroepsonderwijs en daarmee ook de economische vitaliteit van de betrokken regio's. Voor de betrokken studenten, docenten, bestuurders, bedrijven, overheden en andere partners van het mbo kan er veel op het spel staan.

Het mbo van de toekomst

Om het mbo wendbaar te maken en te houden is reeds vanuit de MBO Raad nagedacht over de inrichting van het mbo in 2030. Bestuurders vanuit diverse roc's hebben hieraan bijgedragen. Bestuurders van het Koning Willem I College (Cor van Gerven en Jos van Kessel) hadden zitting in de werkgroep die tot een beschrijving van het 'mbo van de toekomst' heeft geleid. De coronapandemie was aanleiding voor de MBO Raad om de huidige manier van werken van mbo's tegen het licht te houden en de richting te beschrijven waar het mbo van de toekomst heen zal gaan bewegen. Het resultaat was de volgende schets van het 'mbo van de toekomst'.



Figuur 7. Het mbo van de toekomst; bron: MBO Raad

Aansluiting blijven houden met de veranderende arbeidsmarkt is een brede doelstelling die voor het mbo essentieel is. De arbeidsmarkt verandert zo snel dat een wendbare onderwijsorganisatie een noodzaak zal worden. Wendbaar op het gebied van aanpassingsvermogen, samenwerking met alle partners vanuit de keten en flexibilisering en digitalisering. Op die manier blijft het mbo van de toekomst van toegevoegde waarde. Het van buiten naar binnen denken door medewerkers vanuit het nieuwe Koning Willem I College wordt van essentieel belang. Op deze manier kunnen we het *community*-denken verder uitbouwen en het onderwijs vormgeven met en in de regio. Wij kunnen immers niet zonder de bedrijven en instellingen waarvoor en waarmee wij studenten opleiden. Samen onderwijs maken, dus met de bedrijven en instellingen, komt in onze nieuwe organisatie steeds meer centraal te staan. De school ontwikkelt zich binnen regionale communities tot een bruisende leer-, werk-, ontmoetings- en innoveeromgeving voor iedereen. Een omgeving waarin de initiële opleiding van studenten en het leven lang ontwikkelen nauw met elkaar verweven zijn.

De Rijksoverheid stimuleert leren en ontwikkelen van volwassenen om verschillende redenen. Er is een tekort aan menskracht in sommige sectoren, zoals de zorg, onderwijs, ICT en techniek. Sinds de wereldwijde uitbraak van het coronavirus is leren en ontwikkelen extra belangrijk geworden. Door de pandemie verdwijnt of verschuift werk. Het is dus noodzakelijk dat werkenden zorgen dat ze breed inzetbaar zijn. Zodat ze in hun eigen sector kunnen blijven werken of naar een andere sector kunnen overstappen. Bedrijven en organisaties verspreiden zich steeds meer wereldwijd. En de concurrentie neemt toe, ook internationaal. Bij reorganisaties is dan voor sommige werknemers geen plaats meer. Dan is het nog belangrijker om van beroep en branches te kunnen wisselen en zeker te zijn van werk. De maatschappij wordt steeds ingewikkelder. Daarom is het voor iedereen belangrijk om goed overweg te kunnen met bijvoorbeeld taal, rekenen en computers.

Naast de wettelijke verantwoordelijkheden is deze verbreding van onze maatschappelijke verantwoordelijkheden ook terug te vinden in het Bestuursakkoord, dat is gesloten tussen het kabinet en de mbo-instellingen in Nederland en dat de basis vormt voor de nieuwe kwaliteitsafspraken mbo 2019-2022 (bijlage 23). Hierin staan drie speerpunten centraal: aandacht voor jongeren in een kwetsbare positie, gelijke kansen in het onderwijs en onderwijs dat beter voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst. Het akkoord vraagt specifieke aandacht voor het zoeken naar regionale oplossingen en het via ecosysteembenaderingen vormgeven van de samenwerking met het bedrijfsleven.

Alle geschetste ontwikkelingen maken duidelijk dat het mbo anders vorm en inhoud moet krijgen. Uitdagend, innovatief en toekomstbestendig, waarbij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven én de leervraag van de student (initieel en post-initieel) centraal staan. Effectieve partnerschappen met overheden, maatschappelijke instellingen en ondernemers zijn noodzakelijk voor de toekomstbestendigheid van onze opleidingen. Daarnaast zijn ze belangrijk om van onze studenten aantrekkelijke werknemers te maken en de sociale inclusie van de Noordoost-Brabantse bevolking te versterken. Om dit met focus te kunnen realiseren, is een duurzame intensieve samenwerking noodzakelijk. Het Koning Willem I College en De Leijgraaf kunnen als fusieorganisatie de totale vraag beter beantwoorden.

Niet alleen de inhoud van ons onderwijs verandert, maar ook de aanpak. Technologische ontwikkelingen bieden hiertoe nieuwe mogelijkheden. Daardoor wordt nog meer maatwerk en gepersonaliseerd, en gedigitaliseerd, onderwijs mogelijk. Sociale media en digitalisering krijgen een plek in het onderwijsproces, fysieke locaties worden minder belangrijk door digitalisering, onder andere door de inzet van virtual reality en streamingdiensten.

Deze ontwikkelingen stellen eisen aan de docententeams en de organisatie van het onderwijs. Docententeams kennen en herkennen de verschillen tussen studenten en maken samen met bedrijven onderwijsprogramma's op maat. Docenten worden meer digitaal vaardig, onderwijs wordt meer teamwork. Samenwerken, ook met andere instellingen en het bedrijfsleven, is nodig om de kwaliteit en innovatie van de onderwijsprogramma's te waarborgen. Onze medewerkers in de ondersteuning worden uitgedaagd om, naast professionalisering in hun eigen vakgebied, de onderwijsteams optimaal te ondersteunen met informatie, processen en systemen. Dit alles stelt het Koning Willem I College en De Leijgraaf voor forse uitdagingen op de middellange termijn. Het vraagt om visie, professionalisering, een slimme en gezamenlijke inzet van middelen en bovenal om regionale partnerschappen. Juist daarom zal het samen verder gaan als één sterke mbo-instelling in Noordoost-Brabant ons helpen om dit vorm te geven.

2.3 Waarom is een fusie noodzakelijk?

Voorgaande beschrijving van de ontwikkelingen, de regionale context en de demografische effecten op de studentenaantallen maken het noodzakelijk dat de fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf plaatsvindt. Als we niet fuseren, zal de krimp bij beide roc's resulteren in een beperking van de mogelijkheden om duurzaam te investeren in het onderwijs en de onderwijsorganisatie. De door de fusie gecreëerde schaalgrootte stelt ons in staat om dit wel te doen. In [hoofdstuk 5](#) tonen we dit via vier scenario's aan. Deze investeringsmogelijkheden zijn cruciaal voor m.n. de volgende opgaven waarvoor we staan vanuit het belang van de student en het werkveld:

- We moeten flexibel in kunnen spelen op de geschetste ontwikkelingen en de behoeften van de studenten (van 16 tot 67 jaar) en het werkveld. Meer in het bijzonder willen we de uitstroom van studenten naar roc's in andere regio's terugdringen. Dit vraagt om een organisatie die oog heeft voor de menselijke maat en waar eenieder zich veilig en vertrouwd voelt. Met korte lijnen met medewerkers, studenten en het werkveld. Een organisatie die door digitalisering in staat is een op de doelgroep afgestemd 'blended onderwijs' te realiseren.
- Onderwijs op maat – naar inhoud en aanpak – dat rekening houdt met de behoeften en mogelijkheden van verschillende doelgroepen en een gevarieerde arbeidsmarkt. Ontwikkeling van vaardigheden die nodig zijn om overeind te blijven in onze turbulente maatschappij. Onderwijsteams die in staat zijn vanuit autonomie zorg te dragen voor dit onderwijs op maat, in de buurt van de studenten en het werkveld. Onderwijsteams die in staat zijn het beste uit zichzelf en hun studenten te halen om voor de Noordoost-Brabantse arbeidsmarkt zo veel mogelijk vakmensen te kwalificeren en gekwalificeerd te houden.
- De oproep van het bedrijfsleven in de regio Noordoost-Brabant om nieuwe vakmensen op te leiden, afgestemd op de behoeften van de arbeidsmarkt en de behoefte om in het belang van de studenten de samenwerking binnen de netwerkstructuren in de regio een impuls te geven. Door een intensivering van de samenwerking en in co-creatie met collega-instellingen, het bedrijfsleven en overheden dicht bij de praktijk (de beroepscontext) en de belevingswereld van studenten worden opleidingen gerealiseerd die beter aansluiten bij de ontwikkelingen in onze regio. Eén loket voor het werkveld met ondersteunende servicepunten op de locaties.

De opgaven die voor ons liggen willen we realiseren door een stevig financieel fundament onder de fusieorganisatie te leggen en door:

- Wendbaar te zijn, om recht te kunnen doen aan de verschillen tussen studenten, om maatwerk te kunnen leveren en om in te spelen op vraagstukken vanuit de arbeidsmarktregio. Wendbaarheid in ons opleidingenportfolio passend bij de vraag vanuit de regio en in de systemen die ons onderwijs en de organisatie rondom het onderwijs ondersteunen. Wendbaarheid van onze teams.
- Omgevingsbewust te zijn met een community gedachte. Grenzeloze mogelijkheden voor het ontwikkelen van talent, het behouden van talenten voor de arbeidsmarktregio en het op een praktijkgerichte wijze betekenis geven aan leren. Leren, samen met anderen en met behoud van eigen regie.
- Vanuit centrale kaders ruimte te geven voor autonomie en eigenaarschap. We sturen op verantwoordelijkheden, zodat teams aan zet zijn en er gedeeld leiderschap ontstaat. Zodat er ruimte is voor onderwijsvernieuwing en innovatie.
- De regionale verankering te versterken, zodat we binnen de regio een krachtige, gezamenlijke en menselijke identiteit realiseren. Herkenbaarheid voor de studenten, ouders, medewerkers en ook voor stakeholders, zoals overheden en het bedrijfsleven. Een toegankelijke en bereikbare leergemeenschap, in de nabijheid van onze studenten van 16 tot 67 jaar, vormgegeven door regionale communities op de vier hoofdlocaties ('s-Hertogenbosch, Oss, Meierijstad en Cuijk), en in samenwerking met de netwerkpartners in Noordoost-Brabant.

In [hoofdstuk 5](#) zullen we dieper ingaan op deze bouwstenen van de fusieorganisatie.

Mede ingegeven door de geschetste ontwikkelingen, hebben het Koning Willem I College en De Leijgraaf elkaar gevonden in deze noodzaak om over te gaan tot een fusie met een gemeenschappelijke ambitie. De uitgangssituatie, de motieven en de wijze waarop wij hier als fusieorganisatie invulling aan willen geven, worden beschreven in de volgende hoofdstukken.

3

Motieven en meerwaarde

3.1 Kwaliteit en continuïteit van het onderwijs

De Leijgraaf en het Koning Willem I College willen een substantiële bijdrage leveren aan de duurzame borging van kwaliteit en continuïteit van het onderwijs in de regio Noordoost-Brabant. Kwaliteit en continuïteit vereisen een bepaalde omvang (studentenaantal), zodat voldoende financiële middelen beschikbaar zijn voor goed onderwijs en de daarbij behorende ondersteuning. Er is binnen de regio sprake van krimp van studentenaantallen, waardoor de vereiste omvang en continuïteit voor de langere termijn onder druk staat. Dat is op de korte termijn voor De Leijgraaf actueler dan voor het Koning Willem I College, maar daar gaat het over een aantal jaren spelen. De gezamenlijke prognoses van het Koning Willem I College en De Leijgraaf gaan uit van een daling van het aantal studenten van 18.475 in 2020 naar 17.012 in 2024 (een daling van 8% ongewogen en 6% gewogen). De verwachte krimp voor het Koning Willem I College tot 2030 is 12% en voor De Leijgraaf 14%. Het Koning Willem I College en De Leijgraaf vinden dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor goed en toegankelijk onderwijs in de regio Noordoost-Brabant, in het belang van de student en het regionale werkveld. In de volgende paragraaf gaan we daar nader op in.

		2020	2024	Mutatie
De Leijgraaf	BOL	2.834	2.804	-1%
	BBL	1.988	1.788	-10%
	Totaal	4.822	4.592	-5%
	Gewogen	3.828	3.698	-3%
Koning Willem I College	BOL	9.753	9.257	-5%
	BBL	3.900	3.163	-19%
	Totaal	13.653	12.420	-9%
	Gewogen	11.685	10.838	-7%
Fusieorganisatie	BOL	12.587	12.061	-4%
	BBL	5.888	4.951	-16%
	Totaal	18.475	17.012	-8%
	Gewogen	15.531	14.536	-6%

Tabel 1. Prognose studentenaantallen in 2020 en 2024 (in het gewogen totaal telt BBL voor 50% mee); bron: MBO prognosetool; peildatum 19 april 2021

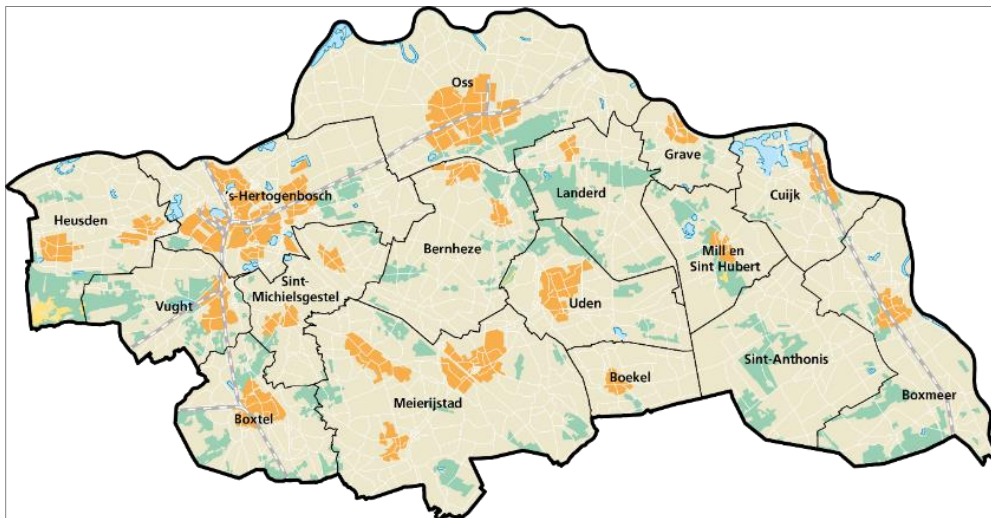
Student is het centrale uitgangspunt

De student staat centraal en is het uitgangspunt. Het gaat om zijn onderwijs en toekomstperspectief in de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant. Wij leiden op voor en met bedrijven en instellingen in de regio. Ook zij dienen baat te hebben bij de fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf. Maar het belang van de student staat voorop. Een stabiel, hoogwaardig en breed (divers) opleidingsaanbod is een randvoorwaarde voor een responsieve arbeidsmarkt, de economische groei in de regio Noordoost-Brabant en daarmee (duurzaam) in het belang van de studenten. Voor studenten en de arbeidsmarktregio is het van belang dat er een breed opleidingsaanbod is én blijft in Noordoost-Brabant. Beide roc's bieden een aantal opleidingen allebei aan, maar er is ook veel diversiteit in het opleidingsaanbod van De Leijgraaf en het Koning Willem I College. Daarnaast heeft De Leijgraaf relatief veel studenten binnen de BBL (41% in 2020) en heeft het Koning Willem I College relatief veel BOL-studenten (71% in 2020). Verder heeft De Leijgraaf een groter aanbod voor en meer ervaring met LLO (leven lang ontwikkelen; zie bijlage 41 voor het aanbod van beide organisaties). De organisaties vullen elkaar aan. Samenwerking biedt dus meer mogelijkheden voor maatwerk voor werkgevers en studenten en draagt bij aan macrodoelmatigheid.

Goede samenwerking werkveld

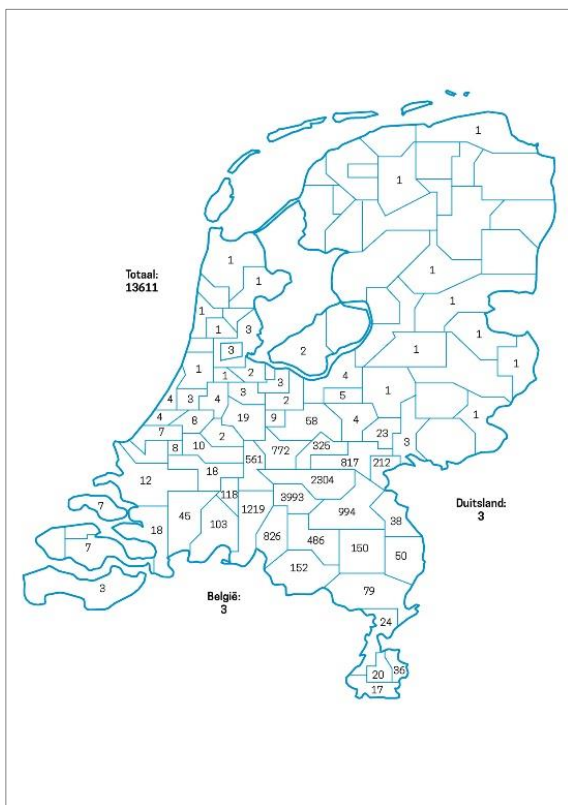
Samen maken wij deel uit van arbeidsmarktregio 36 (Noordoost-Brabant), tevens de RMC-regio. RMC is het regionaal meld- en coördinatiepunt, waar voortijdig schoolverlaten (VSV) aan gekoppeld is. RMC36 is het enige RMC in het land dat in twee delen is gesplitst, waarbij het Koning Willem I College in 36a valt en De Leijgraaf in 36b. In veel bestuurlijke overleggen zijn wij om die reden beiden vertegenwoordigd. Een deel van het werkveld – de bedrijven en organisaties waar we mee samenwerken, onder andere in het kader van BPV – overlapt. Voor een ander deel hebben De Leijgraaf en het Koning Willem I College hun eigen werkveld. De verdeling van RMC36 in 36a en 36b is niet logisch

vanuit het arbeidsmarktperspectief, maakt het onnodig ingewikkeld en is daardoor niet in het belang van studenten in het vo, het mbo en het werkveld.

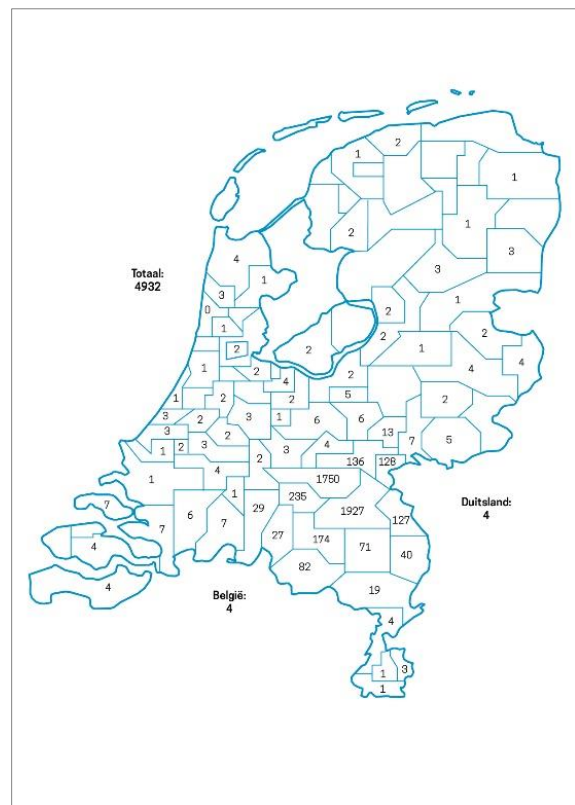


Figuur 8. Regio RMC36; bron: Agrifood Capital
 Regio RMC36a is gericht op 's-Hertogenbosch (regio Koning Willem I College),
 regio RMC36b is gericht op Oss (regio De Leijgraaf)

Samenwerking zal leiden tot een groter en breder werkveld waarmee de opleidingen kunnen samenwerken. Dat zorgt mogelijk voor een toename van, en grotere diversiteit aan, stageplaatsen. De Leijgraaf en het Koning Willem I College zijn goed bekend met elkaar en werken al op verschillende vlakken samen. Onder meer in Kennispact MBO Brabant, in het kader van VSV, binnen Noordoost-Brabant werkt!, op het gebied van human resources en binnen diverse samenwerkingen tussen onderwijsafdelingen. Daarnaast komen veel contacten met het voortgezet onderwijs overeen, omdat onze studenten deels uit eenzelfde voedingsgebied komen. Figuren 9 en 10 geven de herkomstregio van de studenten van het Koning Willem I College en De Leijgraaf weer.



Figuur 9. Herkomst studenten Koning Willem I College



Figuur 10. Herkomst studenten De Leijgraaf

Belang voor de studenten en het werkveld

Beide roc's dragen al jarenlang bij aan de maatschappelijke opdracht. Het verzorgen van hoogwaardig beroepsonderwijs voor de studenten en het werkveld in de regio Noordoost-Brabant. Daarmee een cruciale bijdrage leverend aan de kanselijkheid van alle studenten, van 16 tot 67 jaar, en het behouden van talenten voor, en de economische ontwikkeling van, de regio. Als de fusie niet doorgaat staan deze belangen op het spel. Dat concluderen we niet alleen op basis van de te verwachten studentenaantallen, het is ook een zorg die gedeeld wordt door de stakeholders in de regio. In bijlage 25 treft u een overzicht aan van de adhesiebetuigingen die we hebben mogen ontvangen van onder andere:

- Provincie Noord-Brabant;
- Gemeente 's-Hertogenbosch;
- Gemeente Meierijstad;
- VNO-NCW;
- AgriFood Capital;
- Vanderlande;
- Rabobank;
- Heijmans;
- Voortgezet Onderwijs Veghel;
- Bossche Vakschool & Van Maerlant;
- ROC Nijmegen;
- Onderwijsgroep Tilburg;
- Summa College;
- Yuverta;
- Avans Hogeschool;
- HAS Hogeschool.

De fusie zal ook vanwege de schaalvoordelen resulteren in meer geld voor het onderwijs. In [hoofdstuk 5](#) wordt aan de hand van verschillende scenario's uiteengezet dat een fusie voor de langere termijn resulteert in een exploitatie die het duurzaam investeren in het onderwijs voor de studenten borgt.

Een aantrekkelijke organisatie en werkgever

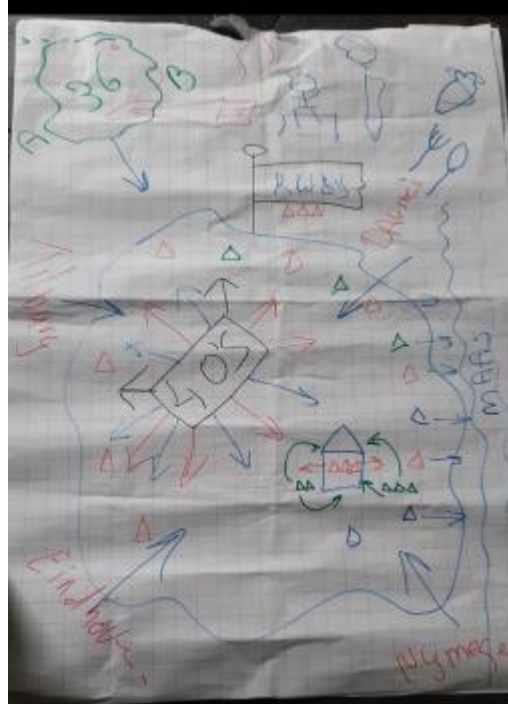
Een intensieve en duurzame samenwerking tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf heeft niet alleen voordelen voor de studenten en het werkveld. De schaalgrootte die door deze samenwerking ontstaat, is ook aantrekkelijk voor de medewerkers. Er ontstaan namelijk meer doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast zullen er synergetische effecten zijn, bijvoorbeeld door een grotere inkoopkracht. Dit zal zich vertalen in financiële voordelen. Daarentegen moeten we bij een grotere organisatie natuurlijk waken voor bureaucratie en traagheid. Beide organisaties staan, los van het voornemen tot een fusie, voor belangrijke besluiten. Besluiten die onder andere te maken hebben met de doorontwikkeling van het onderwijs, intensivering van samenwerking met het werkveld in het opleiden van de studenten (initieel onderwijs en leven lang ontwikkelen), vergroting van de wendbaarheid van de organisatie door digitalisering en de daarbij behorende ondersteunende systemen. Bestuurders zijn van mening dat een fusie van beide scholen tot een nieuw roc tot een collectief verlangen naar het hierna omschreven droombeeld zal leiden. Mede ingegeven door de noodzaak om binnen essentiële aandachtsgebieden, waarvan er hiervoor een aantal zijn genoemd, veranderingen door te voeren. Dit zal als een hefboom werken voor de veranderkracht van de uiteindelijke fusieorganisatie.

3.2 Kwaliteit en beschikbaarheid van het onderwijs

Het is onze ambitie om in Noordoost-Brabant vanuit een krachtige gezamenlijke identiteit, in samenwerking met onze partners in de regio, te voorzien in een passend regionaal opleidingsaanbod. Zowel in het kader van de doorstroom vanuit het voortgezet onderwijs als in het kader van LLO. We willen inzetten op omgevingen waar mensen leren, werken en elkaar ontmoeten. De verbinding van overheid, ondernemers, onderwijs en onderzoek zal bijdragen aan een krachtige arbeidsmarktregio. Beide roc's zullen in deze beoogde fusie de bestaande kwaliteiten tot hun recht laten komen. Dat deze kwaliteiten gewaardeerd worden blijkt uit de *Keuzegids mbo 2021*, waar het Koning Willem I College van alle roc's in Nederland positie 10 inneemt en De Leijgraaf positie 14 (bijlage 32).

DROOMBEELD

- Een krachtige arbeidsmarktregio (RMC36).
- Een krachtige gezamenlijke identiteit.
- Best gewaardeerde partner in Brabant in opleiden.
- 'Sticky Campus' (leren, werken, ontmoeten).
- Community colleges die regionaal ingekleurd zijn.
- Community college bestaat idealiter uit beroepsonderwijs (vo, mbo, hbo), studenten, arbeidsmarktregio en (lokale) gemeenschap.
- Verbinding 4 O's (overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek).
- Aantrekkingskracht voor omliggende regio's (Tilburg, Eindhoven, Nijmegen, Drechtsteden).



De opleidingen en verschillende leerroutes binnen het Koning Willem I College en De Leijgraaf kunnen elkaar aanvullen en versterken door gebruik te maken van elkaars best practices. Door de fusie is het opleidingsaanbod zo goed te clusteren rond de verschillende regionale arbeidsmarktvragestukken. Op dit moment gaat het daarbij concreet om een groeiend aantal banen in de sectoren zorg & welzijn, openbaar bestuur, onderwijs, groothandel, detailhandel en financiële dienstverlening. Dit zorgt voor demping van de afname van werkgelegenheid in andere sectoren (bron: UWV Arbeidsmarktinformatie en -advies; april 2021).

Als het Koning Willem I College en De Leijgraaf als één organisatie verder gaan, kunnen we voor de student effectiever en efficiënter een passend regionaal aanbod in Noordoost-Brabant bieden. In samenwerking met het werkveld, het voortgezet onderwijs en het hoger beroepsonderwijs. We kunnen het aanbod van doorlopende leerroutes versterken. De nieuwe organisatie wordt daarmee flexibeler en wendbaarder. Deze behoefte is ook duidelijk uitgesproken door de onderwijsorganisaties die aan de verschillende gesprekstafels deelnamen (zie [paragraaf 3.4](#) en bijlagen 18a, 18b en 35).

Zowel het Koning Willem I College als De Leijgraaf zetten de student centraal en zijn zich bewust van het belang van het opleiden binnen de beroepscontext. Naast vakmanschap richten beide roc's zich op persoonlijke ontwikkeling. Het Koning Willem I College biedt het model 'leren voor de toekomst' en de 21^e-eeuwse vaardigheden (creativiteit, ondernemendheid en technologie) aan om studenten wendbaar en weerbaar te maken in beroep en maatschappij. Deze zijn goed te verbinden met het uitgangspunt 'de regio is je klaslokaal' van De Leijgraaf, met nieuwsgierig, ambitieus en verbindend als kernwaarden. In [hoofdstuk 5](#) lichten we dit verder toe.

Door uit de begeleidingsstructuur van beide instellingen de beste ingrediënten te nemen, kunnen we een krachtige eenduidige visie (zie [hoofdstuk 5](#)) en een daarvan afgeleid passend beleid en passende werkwijze neerzetten. Daardoor vergroten we successen van studenten. Bij een duurzame en intensieve samenwerking kunnen we in de regio één gesprek voeren met ketenpartners. Dit zal zorgen voor schaalvoordeel, efficiëntie, minder diversiteit in de aanpak, kortere (communicatie)lijnen en afstemming ten goede van de begeleiding van studenten. Op het gebied van regionale jongerenaanpak wordt al intensief en succesvol samengewerkt.

Beide instellingen hebben een interne academie: het Koning Willem I College de Academie voor Teaching & Learning (ATL) en De Leijgraaf de Leijacademie. ATL heeft medewerkers in de rollen van adviseur, coördinator, projectleider, trainer, opleider, ontwikkelaar, onderzoeker, leraar en instructeur. Daarnaast wordt door het ATL expertise vanuit andere afdelingen en diensten ingeleend. ATL zet expertise in en richt in samenwerking met diensten en onderwijsafdelingen trajecten in. Zo ondersteunt ATL studenten in hun ontwikkeling, met als doel zich te ontwikkelen tot beginnend (jongvolwassen) beroepsbeoefenaren die creativiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap tonen. Binnen ATL is ook het samenwerkingsverband met Fontys geïntegreerd in een geaccrediteerde opleidingsschool: MBO Opleidingsschool 's-Hertogenbosch (MBO OSH).

De Leijacademie van De Leijgraaf biedt ondersteuning bij opleiding en ontwikkeling. Ze geeft advies en doet aanbevelingen. De uitvoering ligt grotendeels bij externe partijen. Vanuit de Leijacademie worden bijvoorbeeld intervisiesessies en coaching aangeboden voor kleine groepen of individuele medewerkers. Daarnaast biedt de afdeling Onderwijs & Ontwikkeling binnen De Leijgraaf ondersteuning bij onderwijskundige vraagstukken. Ook werkt deze afdeling beleid uit. Onder regie van deze afdeling valt onder andere het traject 'Flow'. Daarin worden teams door externe partners ondersteund in de verdere teamontwikkeling middels het werken aan een kwaliteitscultuur gericht op een verdere verbetering van de onderwijskwaliteit. Ook de sturing van het 'Ixperium', een faciliteit die digitale innovaties en ondersteuning biedt voor het onderwijs, ligt bij de afdeling Onderwijs & Ontwikkeling. De afdeling heeft projectleiders die ingezet worden om te ondersteunen bij de kwaliteit van onderwijs.

De kwaliteitszorg van beide roc's is in grote lijnen op een vergelijkbare manier georganiseerd en gaat uit van een strategisch meerjarenplan en een jaarplancyclus die gebaseerd is op de PDCA-cyclus. De check gebeurt op basis van data, zoals studiesucces, JOB-monitor en medewerkerstevredenheid, en met behulp van zelfevaluatie en interne audits.

Zowel het Koning Willem I College als De Leijgraaf zijn aangesloten bij de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO en doen op dit moment ervaring op met het dialoogmodel dat gericht is op onder andere het versterken van de kwaliteitscultuur. Professionals worden op deze wijze uitgedaagd om onderwijs te verzorgen dat anticipeert op de behoeften van de studenten, de arbeidsmarkt, vakgenoten en het vervolgonderwijs.

Een verschil in de kwaliteitszorgsystematiek is dat De Leijgraaf werkt met teamplannen en het Koning Willem I College met jaarplannen per afdeling en dienst. Bij De Leijgraaf is de kwaliteitszorg dichter bij de (onderwijs)teams georganiseerd; een situatie die goed aansluit bij 'teams aan zet', dat we als basis zien voor het nieuwe Koning Willem I College.

Zowel De Leijgraaf als het Koning Willem I College hebben veel kennis en ervaring in huis als het gaat om onderwijssteuning en ontwikkeling. Onderwijsontwikkeling en innovatie start bij het Koning Willem I College vaker vanuit kennis en onderzoek, bij De Leijgraaf vanuit vraagstukken vanuit het werkveld en de onderwijsteams. Beide organisaties kunnen daarin van elkaar leren en elkaar versterken.

Uit de gesprekstafels met de MEDEWERKERS

“Belang van de student is dat er een goed gefaciliteerde opleiding wordt aangeboden. Daarvoor zullen leerlingen best willen reizen.”

“Niveau 1 en 2 blijven we op beide plekken aanbieden. Het is efficiënt om goed te kijken naar de bedrijvigheid in de regio en daar ons opleidingsaanbod op aan te passen.”

Uit de gesprekstafels met de STUDENTEN

“Er zijn opleidingen die De Leijgraaf heeft en wij niet. En omgekeerd. In de samenwerking wordt gekeken naar het bestaansrecht van sommige opleidingen. Sommige opleidingen zijn op beide colleges vertegenwoordigd. Ook wordt rekening gehouden met de verwachtingen vanuit het bedrijfsleven. Op die manier wordt afgewogen op welke locatie een opleiding wordt geplaatst, op één of op beide colleges. Wel wordt ervoor gezorgd dat er geen extra kosten moeten worden gemaakt.”

“KWIC was de eerste school tegen racisme. De paarse vrijdag is bij De Leijgraaf een initiatief van de SR en 3 docenten. Binnen de organisatie zou meer ruimte vrijgemaakt moeten worden bij docenten. Je kunt het dan projectmatig beter neerzetten in een groter geheel.”

3.3 Krachtig en effectief partnerschap

In de regio Noordoost-Brabant werken het Koning Willem I College en De Leijgraaf al op vele terreinen samen. Enkele voorbeelden van die samenwerking: Noordoost-Brabant werkt! (voorheen Agrifood Capital werkt!), energietransitie, procestechiek, servicepunt leren & werken, terugdringen voortijdig schoolverlaten, het Techniekloket, Ondernemerslift+ en Perspectief op werk. Daarnaast is er sprake van gezamenlijk overleg met het voortgezet onderwijs en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Het totale overzicht van de samenwerkingen tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf is opgenomen in bijlage 24. Uit dit overzicht blijkt dat de fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf een logisch vervolg is op de al intensieve samenwerking.

Uit de gesprekstafels met de OMGEVING

“Door het creëren van innovatieve slagkracht kunnen we meer voorzieningen en innovatieve ontwikkelingen realiseren. Innovatie gezamenlijk oppakken en bekijken waar je dit het beste kunt doen, daar waar de arbeidsmarkt zich bevindt. Bijvoorbeeld de voedingsmiddelenindustrie: 80% van de bedrijven zit in Meierijstad en Veghel. Business zit meer in de steden. Schaalgrootte leidt niet alleen tot sterkere innovatie, maar maakt een instelling ook een aantrekkelijke werkgever. Middelen kunnen beter aangewend worden. We willen in geval van samenwerking de innovatieve agenda daar sterk op inzetten.”

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf willen als één onderwijsorganisatie vanuit één visie en één strategie krachtiger, efficiënter en effectiever bijdragen aan de regio. Door de fusie ontstaat een eenduidig platform voor het overleg met overheden, (onderwijs)instellingen en het werkveld. Daarmee

dringen we de bestuurlijke drukte en versnippering terug. Door de bundeling van onze strategische en bestuurlijke kracht in één mbo-instelling zetten we in op een krachtig partnerschap in vernieuwende regionale projecten en vele andere belangrijke samenwerkingsvormen op het gebied van arbeidsmarkt en economische ontwikkeling in Noordoost-Brabant. De fusie biedt ook de mogelijkheid om in samenwerking met elkaar de contacten met de BPV-bedrijven te uniformeren en te verstevigen. Zo kunnen we een passend aanbod van stageplekken en leerwerkplekken realiseren.

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf hebben voor de fusieorganisatie van het nieuwe Koning Willem I College een gezamenlijk verhaal gemaakt. Dat verhaal bestaat uit de beloften aan [de studenten](#), [de medewerkers](#) en [het werkveld](#). De beloften staan in hun geheel in hoofdstuk 1.

3.4 Optimaal rendement maatschappelijke middelen

Als nieuwe onderwijsorganisatie dragen we er als goed rentmeester zorg voor dat we de aan ons beschikbaar gestelde middelen effectief en met een optimaal rendement inzetten. Goede onderwijskwaliteit gecombineerd met laagdrempelige toegang tot mbo-onderwijs in onze regio is ons doel.

We werken gezamenlijk aan één krachtige arbeidsmarkt. Het behouden en versterken van onze positie in de arbeidsmarkt is van belang. De komende jaren is het tekort aan gekwalificeerd en passend personeel voor het mbo-onderwijs een uitdaging. Om in deze context een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, bundelen we onze middelen en expertise. Bijvoorbeeld door een *recruitment center* in te richten om oplossingen te ontwikkelen voor arbeidsmarkt vraagstukken. Samen zijn we in staat om onze medewerkers (nog) beter aan ons te binden door meer ontwikkel- en studiemogelijkheden en interne doorstroommogelijkheden. Dit komt het onderwijs direct en indirect (bij het ondersteunend en beheerspersoneel) ten goede. We ontwikkelen samen duurzaam inzetbaarheidsbeleid, waardoor medewerkers langer vitaal inzetbaar blijven. Hierbij komt met name de ontwikkeling van werkdruk naar werkplezier aan bod.

Een transitieperiode van een aantal jaren biedt ons de gelegenheid om ons personeelsbestand meer te vervlechten en te ontwikkelen op het gebied van verandervermogen en digitale geletterdheid. Deze omwenteling is nodig om de nieuwe organisatie wendbaar te maken, alsmede digitale competenties en de nieuwste technieken en inzichten eigen te maken. Vanuit de insteek 'de student centraal' betekent dit voor ons ook dat medewerkers zich zichtbaar actief ontwikkelen als persoon en als professional. In [hoofdstuk 6](#) wordt verder ingegaan op de transitie.

De fusie biedt ons de gelegenheid om met een frisse blik de werkprocessen zo *lean* en *mean* mogelijk in te richten, zodat de gezamenlijke middelen een zo hoog mogelijk rendement genereren. Daarbij houden we het doel, met het belang van de student voorop, steeds helder voor ogen. Dit betekent dat we bij het inrichten van de nieuwe organisatie de dienstverlening efficiënt, slim en effectief inrichten. We werken met de '10 inzichten en de 4 rollen' (zie [hoofdstuk 5](#)). Hierin wordt duidelijk beschreven welk gedrag kan bijdragen aan het verwezenlijken van onze ambities. We creëren korte communicatielijnen en een toegankelijke cultuur. De middelen die we hierdoor vrijspelen, zetten we in voor onderwijsontwikkeling en -innovatie (ongeveer € 1,5 miljoen; zie [hoofdstuk 5](#)). De ingezette digitaliseringslag zetten we gemeenschappelijk voort, waarbij we aansluiten bij landelijke ontwikkelingen, zoals saMBO-ict. Hierbij bundelen we de opgedane kennis en expertise van beide organisaties en bouwen die verder uit. Doublures in verschillende diensten zijn daardoor te voorkomen. Ook kunnen we een optimale mix van de verschillende opleidingen in het gehele verzorgingsgebied aanbieden.

Door samen op een effectieve en efficiënte manier met inzet van digitale middelen te werken, is op termijn minder formatie nodig om het onderwijs en de ondersteuning daarvan optimaal te laten verlopen. Deze vermindering van personeel zal zonder gedwongen ontslagen verlopen. De prognose is dat het aantal medewerkers dat de komende jaren met pensioen gaat groter zal zijn dan de instroom van gekwalificeerd en passend personeel (zie [hoofdstuk 5](#)). Hierdoor wordt tijdige instroom van nieuw gekwalificeerd en passend personeel een uitdaging. We communiceren nu al dat de fusie geen gedwongen ontslagen tot gevolg zal hebben. De middelen die beschikbaar komen doordat er minder

formatie nodig is, worden aangewend voor onderwijsinnovatie en verbetering van onderwijs en ondersteunende processen, waaronder digitalisering.

3.5 Draagvlak en keuze fusie

Vanaf de start van de verkenning van een mogelijke intensieve en duurzame samenwerking tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf zijn we zorgvuldig en transparant te werk gegaan bij het creëren van draagvlak en het maken van een gezamenlijk verhaal. De verschillende fasen zagen er als volgt uit.

Verkenningen

De ideevorming vond plaats in de eerste helft van 2020. De bestuurders van het Koning Willem I College en De Leijgraaf vonden elkaar – mede op basis van een door De Leijgraaf uitgevoerd onderzoek (zie bijlage 40) – in de gedachte intensief en duurzaam samen te gaan werken. Zij bespraken deze gedachte met hun directies, de raden van toezicht, de ondernemings- en studentenraden. Hieruit volgde een vertrouwelijke opdracht aan diverse medewerkers, afkomstig uit verschillende disciplines van beide organisaties, om een eerste verkenning te doen. Deze eerste verkenning startte na de zomer van 2020 en werd begin oktober 2020 afgerond. De uitkomsten daarvan vormden de basis voor de intentieovereenkomst die op 13 november 2020 door het Koning Willem I College en De Leijgraaf is ondertekend. ‘Het Grote Onderzoek’ (HGO) was gestart.

Onder leiding van een stuurgroep – waarin de bestuurders van beide roc’s, een communicatiedeskundige, een bestuurssecretaris en een externe procesbegeleider zitting hadden – werden werkgroepen geformeerd. De werkgroepen hadden als aandachtsgebieden ICT, financiën, HR, huisvesting & facilitair, onderwijs (kwaliteit en aanbod) en organisatie. Een algemene werkgroep had daarnaast nog governance en communicatie als aandachtsgebieden. De opdracht was vooral gericht op inventarisatie van de effecten van een intensieve en duurzame samenwerking. Ook werd aan de werkgroepen gevraagd welke juridische vorm in het licht van de geïnventariseerde effecten het beste zou passen bij de beoogde intensieve duurzame samenwerking: een samenwerkingsovereenkomst, een samenwerkingscollege of een fusie (onderscheiden naar bestuurlijke fusie en institutionele fusie). Alle werkgroepen hebben hier een antwoord op geformuleerd.

Parallel aan de werkgroepen hebben onafhankelijke externe deskundigen onderzoeken uitgevoerd op de gebieden ICT, financiën, huisvesting & facilitair en cultuur. PWC heeft een onderzoek naar de financiële effecten gedaan, Deloitte naar de effecten op ICT, ICS naar de effecten op huisvesting en TwynstraGudde naar de gevolgen voor de cultuur (zie bijlagen 10 t/m 13).

De resultaten van de werkgroepen en de experts zijn verwerkt in een adviesrapport, het *Adviesrapport HGO* (bijlage 20; bijlagen 1 t/m 19 zijn onderdeel van het *Adviesrapport HGO*). Het *Adviesrapport HGO* is op 1 maart 2021 door de stuurgroep aan de raden van toezicht van beide roc’s voorgelegd. Hiermee werd de eerste fase van HGO afgerond. De raden van toezicht hebben op 1 maart 2021 afzonderlijk van elkaar het besluit genomen om het onderzoek voort te zetten en de voorgenomen intensieve samenwerking – op basis van de adviezen van de werkgroepen – als fusie vorm te geven.

Van 13 november 2020 tot en met 1 maart 2021 zijn ook gesprekstafels georganiseerd met studenten, medewerkers en externe stakeholders (bijlagen 14 t/m 18). Doel van deze gesprekstafels was drieledig. Ten eerste om de verschillende stakeholders al vooraf bij het proces te betrekken, zodat we hun meningen en inzichten mee konden nemen. Ten tweede om een heel transparant proces samen te doorlopen en daarmee (ten derde) draagvlak te creëren voor de vervolgstappen. De adviezen, kanttekeningen, uitdagingen en kansen van de samenwerking zijn meegenomen in het *Adviesrapport HGO* en de uitwerking van de FER en het Beslisdocument.

Voorafgaand aan de goedkeuring door de raden van toezicht hebben de ondernemings- en studentenraden van beide roc’s het *Adviesrapport HGO* ontvangen. Zij adviseerden positief en concludeerden dat een vervolgoopdracht kon worden geformuleerd (bijlage 37).

Volgend op de goedkeuring van beide raden van toezicht heeft de stuurgroep het onderzoek voortgezet. Het resultaat van dit onderzoek is de FER en onderhavig Beslisdocument.

Uitwerking van het onderzoek

Onderdeel van het vervolgonderzoek was een tweedaagse bijeenkomst voor vertegenwoordigers van beide roc's. Daarin hebben zij – op basis van eerder uitgewerkte documenten en het *Adviesrapport HGO* – afstemming gezocht over de concretisering van de gemeenschappelijke ambitie en de wijze waarop we daar in een fusieorganisatie, ten behoeve van de studenten en het werkveld, invulling aan willen geven. Tijdens de tweedaagse bijeenkomst zijn onder meer de bestaande beleidsvoornemens van beide roc's besproken; waar zijn we mee bezig en op welke gebieden gaan we elkaar informeren, waarover gaan we afstemming hebben en binnen welke aandachtsgebieden gaan we samenwerken?

De betrokken vertegenwoordigers vanuit beide roc's hadden in de eerste fase van het onderzoek vaak ook zitting in de werkgroepen. Zij hebben gedurende de tweedaagse bijeenkomst afspraken gemaakt over de verdere invulling van het vervolgonderzoek. Per onderdeel van het Beslisdocument werkten een medewerker van het Koning Willem I College en De Leijgraaf samen aan de opzet.

Ook in deze fase, waarin de FER en het Beslisdocument werden uitgewerkt, hebben gesprekstafels met studenten, medewerkers en externe stakeholders plaatsgevonden. Wederom om hen te informeren, vragen te beantwoorden en mogelijke zorgen te bespreken (zie de bijlagen 33 t/m 35). De gesprekken vonden in een open en positieve sfeer plaats.

Voorts is aan diverse stakeholders – gemeenten, provincie, scholen en bedrijven – een ondersteunende reactie gevraagd met betrekking tot de voorgenomen fusie. Een overzicht van de reacties en adhesiebetuigingen is als bijlage 25 toegevoegd. Een verslag van het gesprek met de vakbonden treft u in bijlage 42 aan.

Besluitvorming

Op 22 april 2021 werd door dezelfde groep mensen als bij de tweedaagse bijeenkomst in maart 2021 de FER en het concept van het Beslisdocument besproken en aangescherpt, waarna de stuurgroep de FER en het Beslisdocument op 23 april vaststelde. Op 23 april 2021 heeft hierover overleg plaatsgevonden met de ondernemings- en studentenraden van zowel het Koning Willem I College als De Leijgraaf. Op 10 mei 2021 zijn de FER en het Beslisdocument ter goedkeuring naar de raden van toezicht van beide roc's gestuurd en ter informatie naar de ondernemings- en studentenraden. Op 18 mei 2021 hebben de raden van toezicht hun goedkeuring verleend aan het voornemen om een fusie aan te gaan (bijlage 43). Volgend hierop hebben de colleges van bestuur van beide roc's een voorgenomen besluit tot het aangaan van de fusie, i.c. een juridische en bestuurlijke fusie gevolgd door een institutionele fusie, genomen (bijlage 44). Dit is op 20 mei 2021 formeel voor advies voorgelegd aan de ondernemings- en studentenraden van beide roc's. Eind mei en begin juni 2021 hebben beide colleges van bestuur een positief advies van de ondernemings- en studentenraden ontvangen (bijlage 45). Op 4 juni 2021 is er overeenstemming bereikt tussen de ondernemings- en studentenraden en de bestuurders over het aangaan van de fusie (bijlage 46). Voorts hebben de colleges van bestuur van beide roc's op 10 juni 2021 het besluit genomen tot het doen van de aanvraag van goedkeuring van de minister voor de fusie conform het bepaalde in de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB), door indiening van de FER (bijlage 47). De fusie-aanvraag wordt bij DUO in één keer ingediend voor de verschillende fusies, bestuurlijk (WEB), juridisch (Boek 2 Burgerlijk Wetboek, BW) en institutioneel (WEB).

Communicatie

Gedurende het gehele proces hebben de colleges van bestuur én de stuurgroep HGO intensief en transparant over het proces rond de verkenningen en het onderzoek inzake de fusie gecommuniceerd. Onder andere door nieuwsbrieven, persberichten, live events en diverse gesprekstafels. De tijdlijn met de diverse activiteiten en een uitgebreid overzicht van de communicatiemomenten en -uitingen treft u in bijlage 26 aan.

4

Positionering

Inleiding

De maatschappij verandert radicaal en in een snel tempo op zowel technologisch, demografisch sociaal maatschappelijk, economisch als politiek vlak. In [hoofdstuk 2](#) zijn we ingegaan op demografische en maatschappelijke ontwikkelingen en actuele vraagstukken vanuit de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant, evenals de uitdagingen van het mbo in onze regio. Een stabiel, actueel, hoogwaardig en breed (divers) regionaal opleidingsaanbod is cruciaal om te kunnen voldoen aan de vraag naar voldoende gekwalificeerd personeel in de toekomst. Voorwaarde hierbij is dat we flexibel, wendbaar en vraaggericht werken, met zo veel mogelijk standaardisering. Als fusieorganisatie c.q. fusieschool gaan wij de uitdaging aan om dit hoogwaardige onderwijs te bieden. Samen hebben wij alles in huis om het beste roc van Nederland te zijn, zoals we in [hoofdstuk 3](#) hebben toegelicht. Wij streven bij de fusie naar een juiste balans tussen het behouden van het goede van beide scholen en het openstaan voor het nieuwe, om van daaruit nog beter worden. In dit hoofdstuk vertalen we de eisen die de markt en de maatschappij aan ons stellen in ambities en een strategie voor toekomstbestendig middelbaar beroepsonderwijs, die aansluit op de eisen vanuit het ministerie van Onderwijs Cultuur & Wetenschap (zie hoofdstuk 2.1).

4.1 Visie en ambitie

4.1.1 Student is het centrale uitgangspunt

De student staat centraal en is ons uitgangspunt. Het belang van de student staat voorop, of het nu een initiële student, een zij-instromer of een student met extra ondersteuningsbehoefte is. Het leren van de student is bij ons gericht op de praktijk én vindt plaats in de praktijk, op één of meer van onze locaties in Noordoost-Brabant die het beste passen bij de toekomst van de individuele student. Altijd in een veilige omgeving, waar je mag zijn wie je bent.

Ons onderwijs is flexibel en persoonlijk. We kijken naar de ambities, talenten en wensen van iedere individuele student en passen ons onderwijs hier zo veel mogelijk op aan. Wij helpen de student het beste uit zichzelf te halen. Als fusieorganisatie bieden wij een stabiel, actueel, hoogwaardig en breed (divers) regionaal opleidingsaanbod. Dit is een randvoorwaarde voor de economische groei in de regio Noordoost-Brabant en daarmee (duurzaam) in het belang van de student. Wij leiden de student niet alleen op tot beginnend beoefenaar, maar ook tot goed burger en mens die in kan spelen op de veranderingen in de maatschappij. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) is standaard onderdeel van al ons onderwijs. Naast een vak leren we de student daarom om samen te werken, te netwerken, creatief te denken, ondernemend te handelen en technologie toe te passen. We vinden het belangrijk dat de student een bijdrage levert aan de maatschappij. Wij halen met ons onderwijs de samenleving naar binnen en laten de student in de samenleving participeren, ook internationaal. Duurzaamheid komt terug in de dingen die we doen.

Voor de student en de arbeidsmarktregio is het van belang dat er een breed opleidingsaanbod is én blijft in Noordoost-Brabant. Een aantal opleidingen wordt door beide roc's aangeboden. Maar er is ook veel diversiteit in het opleidingsaanbod van De Leijgraaf en het Koning Willem I College. De Leijgraaf heeft relatief meer studenten binnen de BBL en het Koning Willem I College heeft meer BOL-studenten. Verder heeft De Leijgraaf een groter aanbod voor en meer ervaring met Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het Koning Willem I College heeft 9.753 BOL- en 3.900 BBL-studenten. De Leijgraaf heeft 2.834 BOL- en 1.988 BBL-studenten (peildatum oktober 2020). De roc's vullen elkaar aan. Samenwerking biedt dus meer mogelijkheden voor maatwerk voor de student, versterkt het aanbod en draagt bij aan macrodoelmatigheid.

4.1.2 Kwaliteit, continuïteit en innovatie van onderwijs waarborgen

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf vinden dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor goed onderwijs in de regio Noordoost-Brabant en daarmee het opleiden van voldoende vakmensen in de toekomst. Door te fuseren kunnen wij deze verantwoordelijkheid beter waarmaken. Binnen de regio is sprake van krimp van studentenaantallen, zoals in [hoofdstuk 2](#) is aangetoond, waardoor de vereiste omvang en continuïteit voor de langere termijn onder druk staan. Dat is voor de korte termijn voor De Leijgraaf actueler dan voor het Koning Willem I College, maar ook daar zal dit over iets langere tijd gaan spelen. Door als fusieorganisatie verder te gaan, borgen we duurzaam de kwaliteit, continuïteit en innovatie van het onderwijs in de regio. Immers, kwaliteit, continuïteit en innovatie vereisen een

bepaalde omvang (studentenaantal). Door onze omvang en spreiding over de regio Noordoost-Brabant (zie [paragraaf 4.3](#)) vermijden we dat leerlingen van het voortgezet onderwijs uit onze regio instromen in roc's buiten de regio (waaronder Summa College en ROC Nijmegen) en daarmee mogelijk verloren gaan als toekomstig werknemer van de regio. Verder zorgt het samengaan van het Koning Willem I College en De Leijgraaf ervoor dat er voldoende financiële middelen zijn voor goed onderwijs en de daarbij behorende ondersteuning.

4.1.3 Goede samenwerking met het werkveld

Naast het belang van de student nemen wij het belang van het werkveld als vertrekpunt bij het bieden van onderwijs. Echte experts leiden we samen op. Hierin zijn we onlosmakelijk verbonden en zo behouden we talent voor de regio. Onderwijs geven we daarom niet alleen in onze schoolgebouwen in Noordoost-Brabant, maar vooral ook op de werkplek. Door samen te werken in regionale communities kunnen wij actueel onderwijs bieden dat studenten goed voorbereidt op de veranderende arbeidsmarkt.

Een deel van het werkveld – de bedrijven en organisaties waar we mee samenwerken, onder andere in het kader van BPV – overlapt. Voor een ander deel hebben De Leijgraaf en het Koning Willem I College een eigen werkveld. Samenwerking leidt tot een groter en breder werkveld (binnen de arbeidsmarktregio 36, Noordoost-Brabant) waarmee de opleidingen kunnen samenwerken. Dat kan leiden tot een toename van, en grotere diversiteit aan, stageplaatsen en leer-werkplekken. Ook voor het werkveld is dit interessant, omdat we regionale ontwikkelingen kunnen vertalen in onderwijsaanbod, ook in het kader van LLO.

De Leijgraaf en het Koning Willem I College zijn goed bekend met elkaar en werken al op verschillende vlakken samen, onder meer in Kennispact MBO Brabant, in het kader van de VSV, op het gebied van human resources en binnen diverse samenwerkingen tussen de onderwijsafdelingen. Daarnaast hebben we veel dezelfde contacten met het voortgezet onderwijs, omdat onze studenten deels uit eenzelfde voedingsgebied komen (bijlage 27).

4.1.4 Een aantrekkelijke organisatie en werkgever

Onze ambitie is een aantrekkelijke organisatie te zijn voor studenten, bedrijven en instellingen en natuurlijk ook onze medewerkers. Een fusie tussen De Leijgraaf en het Koning Willem I College heeft niet alleen voordelen voor de studenten en het werkveld. Door deze samenwerking creëren we ook een schaalgrootte die aantrekkelijk is voor de werknemers. We stimuleren werknemers met ontwikkelmogelijkheden om een nieuwsgierige, verbindende houding te ontwikkelen en te behouden en flexibel te zijn. In de praktijk, op school en online, op afstand. We willen een verschraving van het modern werkgeverschap door onder meer krimp, afwezigheid van synergie en vertrek van talentvolle medewerkers en de negatieve effecten daarvan op de kwaliteit van het onderwijs in de regio voorkomen. Als fusieorganisatie ontstaan meer doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden. Verder hebben we meer slagkracht om modern werkgeverschap in de volle breedte mogelijk te maken: met een goed aanstellingsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, promotiebeleid, professionaliseringsbeleid, vitaliteit en positieve gezondheid, duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling. Daarnaast zullen er synergetische effecten zijn, bijvoorbeeld door een grotere inkoopkracht. Dit zal zich vertalen in financiële voordelen. Daarentegen moeten we bij een grotere organisatie natuurlijk waken voor bureaucratie en traagheid. Hoe we dat gaan voorkomen, vanuit onze visie op werken en organiseren, lichten we toe in [hoofdstuk 5](#).

4.2 Doelgroepen en markt

Onze studentenpopulatie is divers. Van leerplichtige minderjarige starters tot volwassen zij-instromers, van kwetsbare studenten zonder startkwalificatie tot excellente studenten met een vastomlijnd doel. In onze visie staat de student centraal. Daarbij hoort onderwijs op maat, uitgewerkt in onze visie op leren, die in [hoofdstuk 5](#) is uitgewerkt. Om aan de behoeften van onze diverse studentpopulatie tegemoet te komen, bieden we als fusieorganisatie verschillende onderwijsvormen aan.

Voorstarters (jongeren, voorbereidend)		
Subcategorieën	Kenmerken	Aanbod
ISK	12-18-jarigen. Ingeschreven in vo. Niet-Nederlandstalig, korter dan 2 jaar in Nederland. Worden voorbereid op instroom in vo of mbo	Nederlandse taal en vo-onderwijs
Starters (jongeren, instroom)		
Subcategorieën	Kenmerken	Aanbod
Vmbo-instroom	Naast vakkennis en vaardigheden aandacht voor maatschappelijke en individuele ontwikkeling	Voortgaande innovatie richting modern, flexibeler maatwerkonderwijs. Een eigentijds curriculum met levensechte opdrachten en moderne praktijkvoorzieningen. Intensivering van samenwerking v(mb)o op gebied van doorlopende leerlijnen en voorlichting
Havo-instroom	Een havodiploma/havo 3-overgangsbewijs geeft recht op instroom mbo-niveau 4. Dit is een krachtige praktijkgerichte basis voor doorstroom naar hbo en werk.	Aanbod idem aan vmbo-instroom met maatwerk
Vanuit andere roc's of terugstroom hbo	Overstappers	In bestaande trajecten
Doorstarters (werkenden, doorstroom)		
Subcategorieën	Kenmerken	Aanbod
Specialisatie in vak of verbreding van vakgebied	Na enkele jaren werkervaring wil de werknemer zich, al dan niet aangespoord door de werkgever, specialiseren of verbreden. Mbo-diploma is niet het hoofddoel	Maatwerk gebaseerd op mbo-onderdelen (modularisering)
Intersectoraal	De werknemer wil overstappen naar een andere sector door afnemend baan- of ontwikkelperspectief binnen de eigen sector of een gewenste carrièreswitch. Mbo-diploma gewenst	Mbo-onderwijs, diverse (maatwerk)trajecten
Vanuit andere roc's	Overstappers	In bestaande trajecten
Herstarters (werkzoekenden, zij-instroom)		
Subcategorieën	Kenmerken	Aanbod
(Niet-)uitkeringsgerechtigden	De huidige arbeidsmarkt biedt mogelijkheden (kwantitatief), echter sprake van mismatch (kwalitatief). Behoefte aan om- en bijscholing om aan de slag te gaan	Ontwikkeling van werknemersvaardigheden en motivatie (arbeidsfit). Als voorschakeltraject of geïntegreerd in mbo-opleiding
Inburgeraars/arbeidsmigranten	Grote diversiteit in taalvaardigheid Nederlands en opleidingsniveau	Taalonderwijs al dan niet gecombineerd met mbo-opleiding
Leven Lang Ontwikkelen		
Subcategorieën	Kenmerken	Aanbod
Derde leerweg	Niet bekostigd mbo-diploma of certificaat	Modules, certificeerbare eenheden en keuzedelen
Contractonderwijs	Grote diversiteit aan volwassen cursisten. Mbo-diploma is niet het hoofddoel	Cursussen op maat

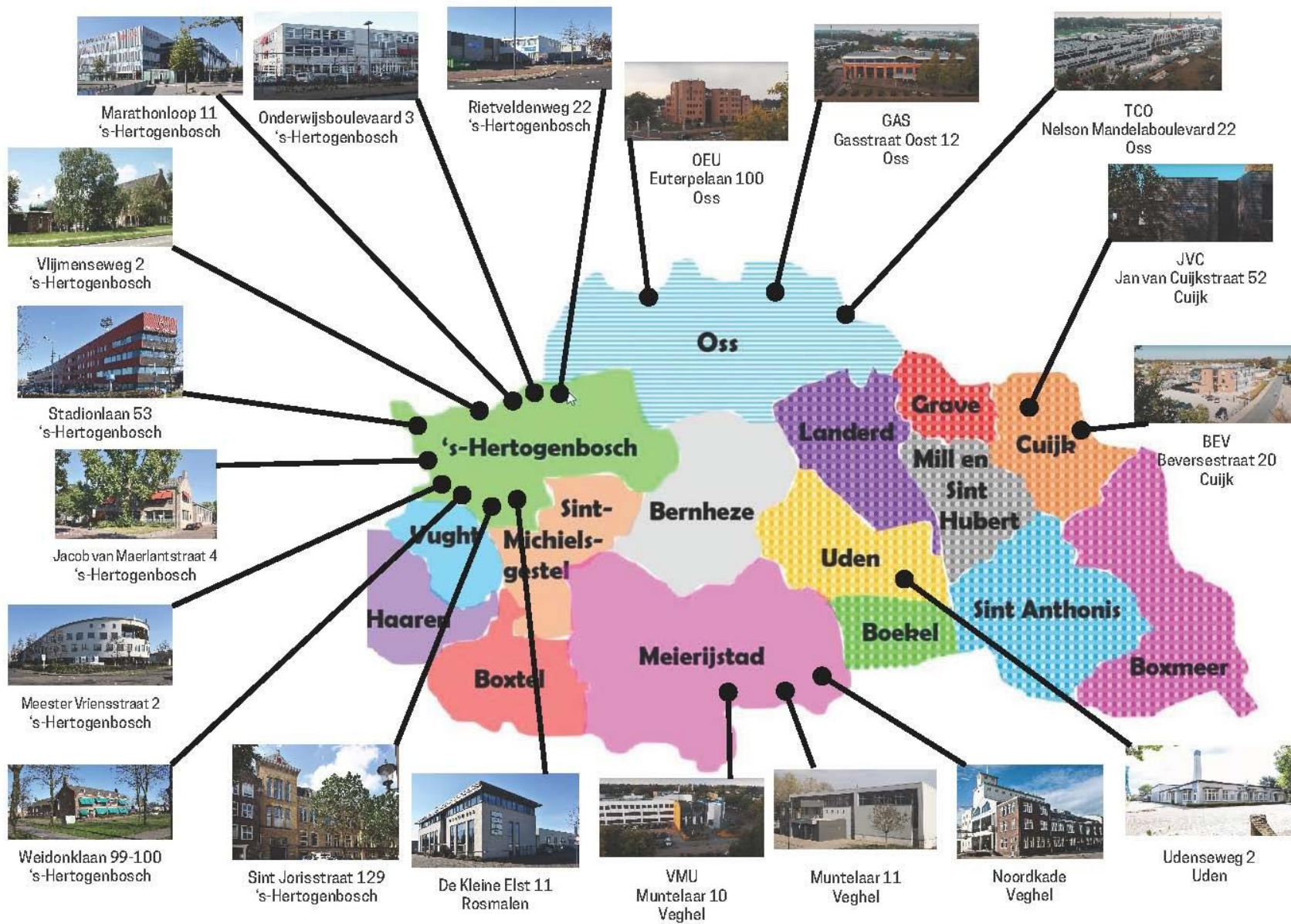
Tabel 2. Overzicht doelgroepen

Hieronder geven wij een beschrijving van de verschillende doelgroepen.

- **Voorstarters** zijn studenten die nog niet instromen in het reguliere mbo-onderwijs. Ons doel is deze jongeren voor te bereiden op passend vervolgonderwijs.
- **Starters** zijn jongeren die het vo-onderwijs hebben afgerond met een vmbo- of havodiploma of jongeren die nog geen diploma behaald hebben. Het gaat om excellente studenten, maar evengoed om kwetsbare jongeren (met of zonder vo-diploma) die extra zorg en ondersteuning vragen. Voor drop-outs kennen we de Vavo en de entree-opleiding als tweede kans om toch een diploma te behalen. Daarnaast hebben we binnen de opleidingen een goede basisbegeleiding, met aanvullende begeleiding via onder andere zorgcoaches, zorgteam, sterlessen en remedial teaching. De expertise op dit terrein brengen we samen, zodat we onze basisbegeleiding verder kunnen versterken.
- **Doorstarters** zijn werkenden die zich in het kader van employability verder willen of moeten ontwikkelen. Bij deze groep kan het ook gaan om werkenden die van sector willen veranderen en zich willen omscholen.
- Bij **herstarters** gaat het om werkzoekenden die al enige tijd zonder werk zitten en die niet alleen na-, om- en bijscholing vragen, maar ook werknemersvaardigheden willen ontwikkelen. Tot deze categorie horen ook de zogenaamde nuggers (niet-uitkeringsgerechtigden), die persoonlijke ontwikkeling centraal stellen in de hoop op activering naar een baan. Het kan ook gaan om inburgeraars, die naast de inburgering ook taalonderwijs nodig hebben en eventueel begeleiding naar werk.
- In het kader van **Leven Lang Ontwikkelen** bieden wij als fusieorganisatie onderwijs aan volwassenen die zich verder willen ontwikkelen via een niet-bekostigde route, al dan niet met als einddoel een certificaat of mbo-diploma.
- Het mbo kent ook een uitstroom naar het **hbo**. Wij streven naar een goede samenwerking met hbo-instellingen en een goede aansluiting op deze onderwijsvorm, onder andere door het aanbieden van keuzedelen gericht op doorstroom. Einddoel is een mbo-diploma.

4.3 Bereikbaarheid en toegankelijkheid

Ons aanbod richt zich primair op Noordoost-Brabant. Onze locaties zijn over Noordoost-Brabant verspreid, in de nabijheid van (potentiële) studenten en bedrijven (figuur 11).



Figuur 11. Overzicht locaties

Wij blijven onderwijs aanbieden in de vier steden waar we nu onderwijslocaties hebben (Uden en Rosmalen zijn satellieten/nevenlocaties). Wij doen dat in de vorm van regionale communities in 's-Hertogenbosch, Veghel (Meierijstad), Oss en Cuijk. Door de krimp en nieuwe opleidingsconcepten wordt de huisvestingsbehoefte weliswaar kleiner, maar de huidige spreiding van locaties over de regio blijft in stand. Wel zal het aantal locaties binnen een stad teruggebracht worden. Het is niet uitgesloten dat enkele kleine opleidingen vanwege economische redenen op termijn geconcentreerd moeten worden op één locatie.

Elke locatie heeft een 'servicepunt' waar studenten en het bedrijfsleven terecht kunnen voor vragen en/of ondersteuning. De servicepunten worden centraal aangestuurd, zodat de informatie en communicatie altijd actueel en eenduidig is. Via de servicepunten bedienen we het werkveld vanuit één centraal loket. De bedrijven en organisaties kunnen zich richten tot dit centrale loket of worden geholpen via de servicepunten in de regio. De samenwerking met het werkveld en het opleiden in het werkveld blijft in de bredere regio plaatsvinden. Ook het onderwijs voor studenten van niveau 1 en 2 wordt altijd in de nabijheid aangeboden.

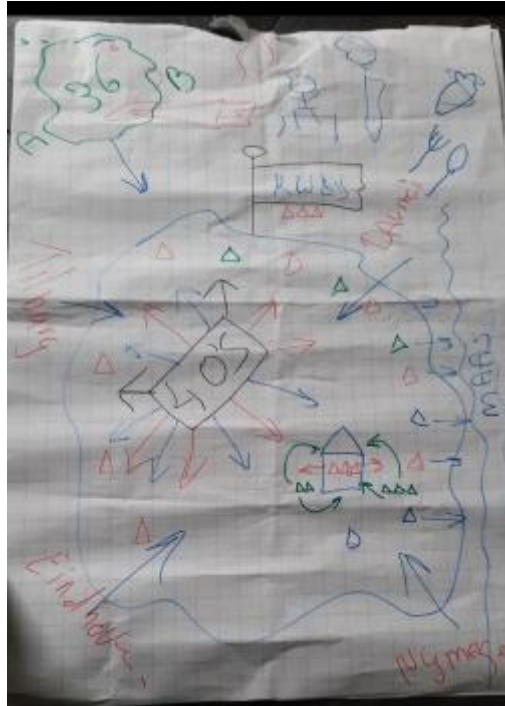
Door de fusie bieden we meer diversiteit, wat leidt tot meer mogelijkheden voor medewerkers en studenten. Door de schaalvergroting lopen we minder risico betekenis en invloed kwijt te raken in de 'grensregio's' van andere mbo-scholen, zoals het Summa College, ROC Tilburg, ROC Nijmegen, ROC Midden Nederland, ROC Rivier, het Da Vinci College, Gilde-opleidingen, ROC Ter Aa en verschillende AOC's. Het samengaan van De Leijgraaf en het Koning Willem I College biedt zelfs kansen om studenten die nu onze arbeidsmarktregio verlaten te behouden en om studenten uit de grensregio's aan te trekken.

De nieuwe fusieschool gaat werken in een grotere arbeidsmarktregio dan nu het geval is. Dat De Leijgraaf en het Koning Willem I College samen gaan werken in arbeidsmarktregio 36 betekent het vergroten van ons 'klaslokaal'. We vangen de krimp van de studentenaantallen op, waardoor we het aanbod aan opleidingen continueren en de voorzieningen behouden. Uit de gesprekken met de studenten en het werkveld blijkt dat de nabijheid en de toegankelijkheid van het onderwijs van groot belang is. Eerder kwam dit in [hoofdstuk 3](#) al aan de orde.

Het onderwijs blijft dicht bij de studenten georganiseerd in onderwijsteams met ruime professionele bevoegdheden, vanuit het idee van 'teams aan zet' (zie [hoofdstuk 5](#)). We werken in regionale communities, waarin we onderwijs, studenten, werkveld en de lokale omgeving bij elkaar brengen. De ondersteuning positioneren we dicht bij studenten en docenten, op locatie en/of via het servicepunt. Door de goede spreiding van de locaties over de regio zijn en blijven de voorzieningen goed bereikbaar.

DROOMBEELD

- Een krachtige arbeidsmarktregio (RMC36).
- Eén krachtige gezamenlijke identiteit.
- Best gewaardeerde partner in Brabant in opleiden.
- 'Sticky Campus' (leren, werken, ontmoeten).
- Community colleges die regionaal ingekleurd zijn.
- Community college bestaat idealiter uit beroepsonderwijs (vo, mbo, hbo), studenten, arbeidsmarktregio en (lokale) gemeenschap.
- Verbinding 4 O's (overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek).
- Aantrekkingskracht voor omliggende regio's (Tilburg, Eindhoven, Nijmegen, Drechtsteden).



De infrastructuur in de regio is goed. De overgrote meerderheid van de opleidingen is, zelfs vanuit de randen van de regio, per openbaar vervoer binnen één uur te bereiken. Voor jongeren in een kwetsbare positie voldoen we aan de 30 minuten signaalwaarde. De fusie verandert niets aan deze bereikbaarheid. Zoals gezegd is niet uitgesloten dat enkele kleine opleidingen vanwege economische redenen op termijn geconcentreerd moeten worden op één locatie. Dat kan op individueel niveau effect hebben op de reistijd. Daar staat tegenover dat de betreffende opleiding niet verdwijnt, maar 'in de buurt' beschikbaar blijft. Gelijke opleidingen die nu in verschillende steden zijn gehuisvest blijven zo lang als mogelijk intact. De onderling verschillende leeromgeving en onderwijsaanpak, doch in lijn met de gemeenschappelijke visie op leren, biedt studenten diversiteit in hun keuze welke omgeving en aanpak het beste bij hen past.

4.4 Samenwerking met partners in het onderwijs

In samenwerking met de omgeving brengen wij het onderwijs naar buiten en halen we de praktijk naar binnen. We zoeken effectief verbinding met (voorbereidend en vervolg-) onderwijs, de economie, de arbeidsmarkt en maatschappelijke organisaties in de regio. Wij zijn een belangrijk onderdeel van de community en van de kennisinfrastructuur voor bedrijven en instellingen in de regio. Veel werknemers in de regio Noordoost-Brabant zijn namelijk mbo-opgeleid. Als fusieorganisatie maken en geven wij onderwijs in co-creatie met het bedrijfsleven. LLO wordt steeds belangrijker voor werknemers om ontwikkelingen in de maatschappij en het werkveld te kunnen bijhouden. Daarom keren steeds meer werknemers terug naar het mbo voor nascholing.

Doordat we als fusieorganisatie een breed portfolio aan opleidingen toegankelijk en kleinschalig aan kunnen bieden, blijft er voor studenten wat te kiezen. We hebben nauwe relaties met het voortgezet onderwijs, onder andere in het kader van doorlopende leerlijnen. Waar mogelijk delen we voorzieningen om de overstapdrempels zo laag mogelijk te houden. Ook werken we samen met het hbo om bij te dragen aan de doorstroom van studenten naar vervolgonderwijs. Deze relaties gaan we verstevigen en uitbouwen. Zie bijlage 27 voor een overzicht van samenwerkingen met andere scholen.

We ontwikkelen en geven ons onderwijs in co-creatie met het regionale bedrijfsleven. We kunnen dit door de fusie continueren, intensiveren en verder uitbouwen door bundeling van expertise en het organiseren van regionale communities. Hiermee werken we toe naar een hybride leeromgeving. Zo kunnen we snel inspelen op het snel veranderende werkveld.

Op bestuurlijk niveau zorgen we voor adequate vertegenwoordiging en afstemming in de regionale gremia van gemeenten, werkgeversorganisaties als VNO-NCW Brabant Zeeland, UWV en brancheorganisaties. Wij zijn en blijven vanuit onze brede maatschappelijke verantwoordelijkheid een belangrijke partner in vernieuwende regionale projecten.

Daarnaast werken wij samen met overheden en andere maatschappelijke stakeholders in de regio Noordoost-Brabant, vooral waar het kwetsbare groepen betreft. Zo zoeken we samenwerking met (zorg)instellingen die begeleiding in de persoonlijke omgeving bieden met focus op participatie. Dit geldt ook voor trajecten ten behoeve van inburgering, taal en participatie van statushouders.

Vanzelfsprekend blijft de afstemming met andere mbo-instellingen en AOC's met betrekking tot macrodoelmatigheidsvraagstukken en gezamenlijke RIF's bestaan. Zie bijlage 24 voor een overzicht van de samenwerkingsverbanden.

5

Fusieorganisatie

5.1 De fusieorganisatie

Zowel het Koning Willem I College als De Leijgraaf hebben in de afgelopen jaren met respectievelijk 'Ambitie, Aandacht en Ambiance', 'ontwikkelagenda 1.0 en 1.1', de 'kwaliteitsagenda Koning Willem I College 2019-2022' en de 'kwaliteitsagenda De Leijgraaf' strategische ontwikkelplannen opgesteld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Vooral om de twee organisaties zo op te bouwen dat onderwijsteams 'aan zet' komen. De plannen zijn gebaseerd op onder andere de studentenaantallen en -prognoses, inspectieoordelen en culturele aspecten in de organisatie. Tevens is gelet op de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, landelijk en in de regio Noordoost-Brabant. De nieuwe fusieorganisatie bouwt hierop voort.

De fusieorganisatie krijgt onder de naam Koning Willem I College gestalte. Het besluit om de naam van één van de twee fusiepartners te continueren heeft te maken met het imago en de naamsbekendheid van het Koning Willem I College in met name de regio Noordoost-Brabant. Recent kwam dit nog naar voren in de Markteffect MBO Imagomonitor 2020-2021 (bijlage 29).

De karakteristieken van de nieuwe fusieorganisatie zijn samen te vatten in vier, elkaar versterkende, bouwstenen (zie ook [hoofdstuk 2](#)). Deze bouwstenen fungeren – in samenhang en in balans – als kader bij de uitwerking van de sturing en inrichting van het nieuwe Koning Willem I College:

Wendbaar De student krijgt de regie over zijn eigen ontwikkeling. Dit vereist wendbaarheid van de fusieorganisatie, om recht te kunnen doen aan de verschillen tussen studenten, om maatwerk te kunnen leveren en om in te spelen op vraagstukken vanuit de arbeidsmarktregio. Wendbaarheid en optimale aandacht voor de student door een interne organisatie die is ingericht rondom de student. Wendbaarheid in ons opleidingsportfolio, passend bij de vraag vanuit de regio, en in de systemen die ons onderwijs en de organisatie rondom het onderwijs ondersteunen. Wendbaarheid van onze teams. Onze teams zijn aan zet: binnen de gemaakte afspraken en kaders nemen de medewerkers in de teams samen de regie en de verantwoordelijkheid. Wendbaarheid van onze medewerkers, door zelf in ontwikkeling te blijven en daarmee duurzaam inzetbaar te blijven.

Community gedachte Onze community gedachte biedt grenzeloze mogelijkheden voor het ontwikkelen van talent, het behouden van talenten voor de arbeidsmarktregio en het op een praktijkgerichte wijze betekenis geven aan leren. Leren, samen met anderen en met behoud van eigen regie. Aanpassen en inspelen op de behoeften van de omgeving – de regionale community – zijn nodig om een goede invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht. En aan onze belofte 'de regio is je klaslokaal'. Omgevingsbewust zijn door een hechte verbinding met de regio Noordoost-Brabant, de regio's om ons heen, de overheden, het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs (vmbo-mbo-hbo). Door een integrale samenwerking met onze regiopartners en lokale gemeenschappen, binnen en buiten de reguliere structuren, borgen we de aansluiting op de relevante ontwikkelingen in onze regio.

Centrale kaders Duidelijke kaders geven ruimte voor autonomie en eigenaarschap, en stimuleren eenvoud en overzicht. We sturen op verantwoordelijkheden, zodat teams aan zet zijn en er gedeeld leiderschap ontstaat. We bieden ruimte binnen centrale kaders, waarbij we deze kaders faciliteren en niet onnodig belemmeren. Het zijn kaders die we zelf belangrijk vinden en die we nodig hebben om samen te kunnen werken over de grenzen van vakken en organisatieonderdelen heen. Het zijn ook kaders die we moeten hanteren van onze opdrachtgevers, denk aan wettelijke kaders. Centrale kaders borgen onze visie, beleid, kwaliteit en investeringen en gelden voor iedereen (afpraak is afspraak). Door dit in onze processen en kwaliteitscycli te integreren, maken we maximaal gebruik van interne en externe expertise, waardoor we samen ons lerend vermogen ontwikkelen en samen innoveren.

Regionale verankering Binnen de regio realiseren wij een krachtige, gezamenlijke en menselijke identiteit. Herkenbaar voor de studenten, ouders, medewerkers en ook voor stakeholders, zoals overheden en het bedrijfsleven. Een toegankelijke en bereikbare leergemeenschap, in de nabijheid van onze studenten van 16 tot 67 jaar, vormgegeven door regionale communities op de vier hoofdlocaties ('s-Hertogenbosch, Oss, Meierijstad en Cuijk) in Noordoost-Brabant. Buiten is binnen en binnen is buiten. Wat we buiten communiceren, wordt geleefd en doorleefd door de gehele organisatie. Elk community college is regionaal ingekleurd met dezelfde herkenbaarheid en met oog voor de menselijke maat. Wij gaan als Unesco-school voor een eerlijke en duurzame wereld en stimuleren creativiteit, ondernemendheid (inclusief zelfregulerend vermogen) en technologische vaardigheden.

Op basis van deze vier bouwstenen hebben de fusiepartners uitgangspunten en een visie geformuleerd. De leidende uitgangspunten voor het nieuwe Koning Willem I College zijn verwoord in een visie op leren, werken en organiseren. In de volgende paragrafen zijn deze beschreven.

5.1.1 Visie op leren: 'Leren Beweegt'

Leren beweegt

Een goede school zijn, vraagt om beweging. De student van het nieuwe Koning Willem I College horen we zeggen:

- Ik word gezien.
- Ik heb goede lessen.
- Ik mag er zijn.
- Ik word uitgedaagd.
- Ik heb geleerd regie te nemen.
- Ik weet hoe ik een goed burger moet zijn.
- Ik heb geleerd samen te werken.
- Ik leer in de praktijk.
- Ik voel me erbij horen.

Met deze visie beschrijven we de contouren van de onderwijsontwikkelingen binnen het nieuwe Koning Willem I College voor de periode 2021-2024. We richten ons daarbij expliciet op onderwijs en leren. Onze visie op leren is het vertrekpunt voor ondersteunende en organisatorische ontwikkelingen.

Missie

De reden van ons bestaan is het succes van de professional van de toekomst.

Visie

Samen in beweging voor jouw toekomst.

Kernwaarden

Wij zijn verbindend
Wij zijn grensverleggend
Wij zijn duurzaam
Wij zijn ondernemend

Voor wie zich ontwikkelt

We bieden onderwijs aan op alle mbo-niveaus, voor Vavo en Educatie, en richten ons op jongeren én volwassenen. We zijn een echt community college, dat wil zeggen dat we midden in de samenleving staan. Geen eiland, maar een bruisend en verbonden centrum waar talenten tot ontwikkeling komen en iedereen zich thuis voelt. Onderwijs voor iedereen, werkend en werkzoekend, lerend voor een diploma of een certificaat, voor alumni en nieuwkomers. We staan klaar voor iedereen die beweegt voor de toekomst.

Het succes van de student

Vanuit onze kernwaarden leiden we vanzelfsprekend op voor de beroepspraktijk of een vervolgopleiding. Maar ook willen we van onze studenten betrokken burgers maken. Een student van het nieuwe Koning

Willem I College benut talenten, onderzoekt mogelijkheden en verlegt grenzen. In een steeds sneller veranderende wereld is echter meer nodig om succes te hebben. De afgelopen jaren zijn nieuwe beroepen ontstaan en zijn bestaande beroepen verdwenen. Innovatieve technologieën en werkwijzen zorgen ervoor dat beroepen zoals we die nu kennen in elkaar gaan overlopen. Er ontstaan verbindingen tussen arbeidsgebieden die nog nooit verbonden waren. De coronacrisis van 2020-2021 heeft gezorgd voor een extra versnelling van veranderingen in het werkveld. Het is voor het onderwijs echter nagenoeg onmogelijk om volledig te kunnen anticiperen op nieuwe, nog niet bestaande beroepen en mondiale veranderingen. Wat we wél doen, is onze studenten voorbereiden op een nieuwe, flexibele wereld. Daarom zetten wij samen studenten in beweging voor hun toekomst. We leiden samen op met het werkveld, met maatschappelijke organisaties én met onze studenten. Samen in beweging voor het succes van de professional van de toekomst!

Die toekomst vraagt enerzijds om experts in een beroep met de voorwaardelijke basiskennis en vaardigheden in taal, rekenen, loopbaanontwikkeling en burgerschap. Anderzijds vereist de toekomst een scala aan vaardigheden die de student wendbaar en weerbaar maken bij veranderingen in het beroep en de maatschappij. Voor het succes van onze studenten gaan wij voor die vaardigheden die aangetoond het meest bijdragen: creativiteit, ondernemendheid (inclusief zelfregulerend vermogen) en technologische vaardigheden.

We zijn een Unesco-school. Dit betekent dat we sociaal en intercultureel leren, samenwerken en ons inzetten voor een eerlijke en duurzame wereld.

De student die heeft geleerd voor de Toekomst, keert bij ontwikkelingen in zijn loopbaan terug naar ons college om nieuwe vaardigheden of zelfs nieuwe beroepen te leren. Deze professional voor de Toekomst neemt daarbij het voortouw, omdat deze heeft geleerd in beweging te komen en te blijven, en zelf sturing te geven aan de loopbaan.



Figuur 12. Leren voor de toekomst

De kenmerken van ons onderwijs

We gaan voor praktijkgericht onderwijs

In al onze opleidingen staat de authentieke context centraal. Of onze studenten nu duaal leren, leren op locatie, hybride leren, een praktijk-gestuurde leerroute volgen, voor een module terugkeren naar het college, of een project uitvoeren voor een echte opdrachtgever: het leren is praktijkgericht. Dit maakt het leren voor onze student betekenisvol en relevant. Daarbij is de regio het klaslokaal en werkt de school nauw samen met bedrijven en maatschappelijke organisaties in die regio. Tevens is het mogelijk voor studenten om de wereld als hun regio te zien.

We bieden flexibel onderwijs

We gaan voor de volgende stap in het flexibiliseren van het onderwijs, passend bij de huidige student, bij het veranderende werkveld en bij een wendbare organisatie. We bieden keuzes op inhoud, tijd en vorm.

Flexibiliseren op **inhoud** betekent dat we studenten de mogelijkheid geven om te verbreden, te verdiepen of iets extra's te doen binnen of buiten het college. Zoals excellentieprogramma's, een extra moderne vreemde taal, internationalisering, of het volgen van onderwijs bij andere opleidingen.

Als het gaat om flexibilisering in **tijd**, dan bieden we mogelijkheden tot flexibele instroom, doorstroom én uitstroom. Daarnaast verzorgen we vormen van plaats- en tijdonafhankelijk leren.

Tot slot bieden we flexibiliteit in de **vorm** van leren. We putten uit een scala van didactische aanpakken die we op maat inzetten.

We bieden interdisciplinaire ervaringen

Het werken aan interdisciplinaire opdrachten of projecten maakt deel uit van onze onderwijsprogramma's op school en in de praktijk. De uitdagingen in onze wereld zijn zo complex, dat oplossingen en antwoorden vragen om samenwerking tussen verschillende disciplines. Passend bij iedere doelgroep bieden wij al onze studenten minimaal één opdracht of project waarbij zij ervaren hoe het is om met studenten van andere opleidingen of collega's van andere disciplines samen te werken. Door deze interdisciplinaire ervaringen in de beroepspraktijk, de community, onze regio én internationaal, breiden onze studenten hun netwerk uit. Zij ontwikkelen zich tot teamspelers en échte netwerkers.

We bieden een passende blend

'Blended learning' is een mengvorm van leren waarin we de leerervaringen van onze student optimaliseren door een samenhangend geheel van leren in de praktijk, leren op school en synchroon en asynchroon leren met behulp van technologie op afstand. Er bestaat niet één passende blend. We zoeken steeds naar de optimale mix voor diverse doelgroepen en onderwerpen, waarbij alle leeractiviteiten meerwaarde hebben voor het leren en begeleiden van de student.

We bieden een gestructureerde, integrale digitale leeromgeving met alle benodigde functionaliteiten voor een passende blend. Nieuwe vormen van leren zijn mogelijk door de inzet van onder andere virtual en augmented reality, en het gebruik van drones en robots. Deze vormen versterken de technologische vaardigheden van studenten. Om de binding van studenten en medewerkers met het college te borgen in een passende blend, is ons college een echte ontmoetingsplek, een 'sticky campus'.

Een optimale blend met onderdelen van onderwijs op afstand, de beschreven flexibiliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte karakter van ons onderwijs, vragen om een passende wijze van examineren. Samen bepalen we welke bewijzen uit het onderwijs en de beroepspraktijk meewegen bij het diplomeren. Zo krijgt de student de kans zijn 21^{ste}-eeuwse vaardigheden, zijn vakmanschap en zijn talenten in de breedste zin aan te tonen.

We staan voor sterk pedagogisch en didactisch vakmanschap

We zijn pedagogisch en didactisch sterk. Dit vakmanschap ontwikkelen we met onze teamgenoten en met collega's van andere afdelingen en diensten. Wij handelen pedagogisch tactvol. We hebben hoge verwachtingen van onze studenten, die we stimuleren in hun ontwikkeling. Elke student heeft kwaliteiten en koestert dromen. De verwezenlijking daarvan vraagt om begeleiding op maat met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, loopbaanbegeleiding en het leren leren. De begeleiding vindt zoveel mogelijk plaats in de dagelijkse onderwijscontext. Begeleiders stellen de juiste vragen, werken doel- en ontwikkelingsgericht en geven feedback en feed forward aan iedere student. Wij stimuleren 'peer' feedback. Kortom: we bieden een veilig en sterk leerklimaat.

We onderhouden en versterken voortdurend het didactisch repertoire dat nodig is voor het leren in de praktijk, op het college en op afstand. Zo ontwikkelen we onze digitale vaardigheden voor online lessen en leren we met elkaar welke didactische principes extra belangrijk zijn in fysieke of online lessen. Ook vinden wij manieren om de student in de juiste 'state of mind' te brengen om te leren. Het leren maken we zichtbaar voor onze student en we stellen steeds de vraag wat de impact is van het handelen op het

leren van de student. Evalueren doen we formatief en we toetsen vooral om te leren. Wij stimuleren samenwerkend en activerend leren. Hierbij gaan we uit van verschillen tussen studenten, de gemiddelde student bestaat immers niet. Wij brengen patroon en samenhang aan bij het leren, want autonomie voor de student vraagt om structuur en begeleiding. Ook zorgen wij voor voldoende tijd en ruimte voor instructie, (gespreide) herhaling en verwerking, opdat het leren van de student echt beklijft. Wij richten het leren zodanig in dat het de motivatie van de student versterkt.

5.1.2 Visie op werken: 'Aan het werk'

'Aan het werk' beschrijft hoe de medewerkers en leidinggevenden met elkaar aan de slag gaan, om inhoud te geven aan de visie op leren.

Binnen het nieuwe Koning Willem I College zijn we samen in beweging voor het succes van onze student:

- Al onze medewerkers zijn professionals, die bevlogen en betrokken werken aan het onderwijs en aan de leeromgeving van onze studenten.
- We leiden jongeren en volwassenen op tot toekomstbestendige, wendbare en weerbare vakmensen, die om kunnen gaan met verandering. Dat betekent dat we de student een omgeving bieden, waarin het mogelijk is zelf de regie te nemen en keuzes te maken. Er is ruimte nodig voor flexibiliteit en wendbaarheid.
- We blijven ook zelf in ontwikkeling, als organisatie, als team en als individu.
- We vinden het belangrijk dat het werk binnen onze organisatie zo is ingericht dat we efficiënt kunnen werken en kunnen inspelen op veranderingen in onze omgeving. Dat helpt ons om samen te werken en duurzaam inzetbaar te blijven.
- Werken en leren doen we steeds meer samen, interdisciplinair en met het werkveld. We brengen ontwikkelingen van buiten naar binnen en delen onze successen en leerpunten met de buitenwereld. De regio is hierbij ons klaslokaal.

Onze medewerkers

- Onze medewerkers zijn hét voorbeeld van de professional van de toekomst.
- Iedere medewerker werkt er actief aan, om samen met anderen de beoogde resultaten te realiseren en speelt een rol in het succes van onze studenten.
- Onze medewerkers zijn trots op wat ze doen en voeren hun werk zo goed mogelijk uit. Dat betekent dat ze zich professioneel gedragen. En zelf initiatief nemen om studenten, het werkveld of collega's steeds beter van dienst te zijn. Ze doen dat als individu en als onderdeel van een team, in samenspraak met de leidinggevenden.
- Onze medewerkers zoeken waar mogelijk de samenwerking met anderen, of het nu gaat over de ontwikkeling van het werk, van hun vak en/of die van de organisatie. Op deze manier zijn we samen trots op het nieuwe Koning Willem I College, omdat we onze studenten, het werkveld en onze collega's zo goed mogelijk ondersteunen. Samenwerking binnen het nieuwe Koning Willem I College gaat niet alleen over 'samen werken', maar ook over elkaar stimuleren tot betere prestaties, elkaar helpen als dat nodig is, elkaar actief feedback geven en open staan voor feedback, lastige kwesties bespreekbaar maken, lef hebben om samen iets nieuws uit te proberen, fouten durven maken en toegeven, en hiervan leren.
- Waar je werkt, is afhankelijk van je rol, de situatie en de afspraken binnen het team. Je bent flexibel, kijkt wat de omstandigheden van je vragen en stemt met je leidinggevende af wat de mogelijkheden zijn.

Onze teams

- Iedere medewerker maakt onderdeel uit van een team en heeft een leidinggevende.
- Onze teams zijn aan zet: binnen de gemaakte afspraken en kaders nemen de medewerkers in teams samen de regie. Ze doen dat in afstemming met elkaar en met hun leidinggevende. Leidinggevenden werken daarbij zoveel mogelijk vanuit de principes van gedeeld leiderschap.
- Het team pakt de verantwoordelijkheid om resultaatgericht te werken. Binnen het team worden afspraken gemaakt en nageleefd, informeren medewerkers elkaar over de voortgang van het werk en over nieuwe ontwikkelingen. Samen verdeel je de rollen en spreek je af wat je van elkaar mag verwachten.
- Teamleden gaan zorgvuldig met elkaar om. We zorgen voor onszelf en voor elkaar, en creëren een veilige werkomgeving binnen een professioneel kader. Daarbij is er ruimte voor het geven en ontvangen van actieve feedback, maar ook voor verschillen en nieuwe ideeën.

Onze leidinggevenden

- Onze leidinggevenden staan in verbinding met hun teams. Zij hebben oog voor de kwaliteit van het werk, maar ook voor het welzijn en de vitaliteit van de medewerker. En voor de manier waarop het team samenwerkt. Daarbij is er ruimte voor initiatief en voor diversiteit. Hierin wordt het gedachtengoed van de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO '10 inzichten x vier rollen' (bijlage 30) meegenomen. Een nadere toelichting over dit gedachtengoed volgt verderop in dit hoofdstuk.
- Onze leidinggevenden sturen op resultaten. Ze werken vanuit de principes van integraal management en situationeel leiderschap.

De organisatie

- Als organisatie streeft het nieuwe Koning Willem I College ernaar een innovatieve en wendbare organisatie te zijn, met een toekomstbestendig HR-beleid. Dat betekent dat we:
 - ruim baan geven aan talentontwikkeling en teamontwikkeling;
 - oog hebben voor de vitaliteit, positieve gezondheid en veerkracht van mensen en teams;
 - aandacht hebben voor sociale veiligheid;
 - onze medewerkers ruimte willen geven om te werken aan hun welzijn, werkgeluk en persoonlijk leiderschap.

We bieden een aantal instrumenten en programma's die medewerkers en teams ondersteunen in hun ontwikkeling. Zo werken we aan wendbaarheid, flexibiliteit en verbinding.

Hoe blijven we in beweging?

Net als onze studenten, zijn ook de medewerkers van het nieuwe Koning Willem I College voortdurend in beweging voor hun toekomst:

- Onze medewerkers ontwikkelen zich doelgericht, binnen en buiten hun vakgebied. En zijn zelf aanzet als het gaat over hun duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en de energie die ze uit hun werk halen.
- Ieder team zorgt, samen met de leidinggevende, voor een soepel samenspel tussen de wensen van de teamleden en het behalen van de doelen van het jaarplan. Daar horen ook scholing en teamontwikkeling bij.
- Ieder team zorgt samen met de leidinggevende voor de (sociale) veiligheid van studenten en collega's.
- Ieder team draagt bij aan het grotere geheel: het succes van onze studenten, de professional van de toekomst. En daardoor aan het succes van het nieuwe Koning Willem I College.

5.1.3 Visie op organiseren: 'Samen organiseren'

'Samen Organiseren' beschrijft hoe we met elkaar kijken naar de organisatie van werk en samenwerking en vormt een kader voor de beweging die we als college inzetten om het samen leren en samen werken vorm te geven.

Welke beweging zetten wij in?

De beweging die we met elkaar gaan maken, is als volgt te omschrijven:

- Onze student krijgt meer regie op zijn of haar eigen leerloopbaan.
- Alle medewerkers voegen waarde toe aan de ontwikkeling van onze studenten.
- Dat doen zij vanuit hun teams, in samenwerking met andere teams.
- Iedere medewerker pakt zelf de verantwoordelijkheid en de regie.
- De structuur geeft ruimte.

Hoe gaan we dat organiseren?

Om bovenstaande beweging op gang te krijgen, gaan we anders organiseren:

- We zetten visie en waarden in als sturingsmechanismen.
- We creëren ruimte voor teams in kaders, regels, procedures en structuren.
- We leggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.
- We hebben vertrouwen in de professional (student en medewerker).
- We betrekken studenten en het werkveld bij het maken van onderwijs.
- We werken (interdisciplinair) samen met onze interne en externe stakeholders.
- We komen tot heldere besluiten.

Wat betekent dat voor de inrichting van onze organisatie?

Om de verandering te bewerkstelligen hanteren we de volgende uitgangspunten:

1. Om de student ruimte te bieden, gaan we anders werken. Studenten en medewerkers hebben nog steeds een thuisbasis, maar kunnen vanuit daar uitstapjes maken.
 - **Het onderwijsteam neemt de regie en de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke inrichting en uitvoering van het onderwijs.** Het team werkt vanuit een 'eigen' vertaling van de visie op leren en richt zich op de kwaliteit van het leerproces. Ze benoemt de behoefte aan ondersteuning en verwachtingen ten aanzien van die ondersteuning, en werkt vanuit intrinsieke motivatie aan verbeteringen. Het onderwijsteam toont voorbeeldgedrag, zorgt voor een veilige leeromgeving en reflecteert toekomstgericht. Het onderwijsteam heeft een vaste thuisbasis binnen een regionale community.
 - **Onderwijsteams worden geleid door een onderwijsteamleider.** De onderwijsteamleider schetst de kaders voor de professionele ruimte in het onderwijsteam en treedt coachend op. Daarnaast voert hij gesprekken met het onderwijsteam over de beoogde onderwijskwaliteit en stimuleert hen in het ophalen van feedback bij studenten, ouders, werkveld en collega's. Hij zorgt actief dat hij goed geïnformeerd is, analyseert de bevindingen en draagt zorg voor randvoorwaarden. De onderwijsteamleider stuurt op realisatie van resultaten en taken, initieert en stimuleert formele en informele leerprocessen. Hij stimuleert de professionalisering van het team en maakt gebruik van beschikbare data. Ook zorgt hij ervoor dat het team deelneemt aan dialoog, overleg en besluitvorming rondom de organisatie van taken en taakverdeling. Hierbij draagt hij zorg voor de verbinding en cohesie in het team, waardeert wat goed gaat, stelt doelen die op korte termijn ook haalbaar zijn en stimuleert datablijheid (willen weten, willen leren, beter willen worden).
 - **De onderwijsdirecteur is verantwoordelijk voor meerdere onderwijsteams en onderwijsteamleiders binnen een opleidingsdomein (techniek, zorg, economie, etc.).** De onderwijsdirecteur is gericht op de toekomstbestendigheid van onderwijs (en de daarbij horende kwaliteit van personeel en materiële omgeving). Dit doet hij door het benoemen van kaders, het inrichten van onderwijsprocessen, HRM en bedrijfsvoering, en het faciliteren van de verbindingen in de organisatie zodat de capaciteiten goed worden benut. Hij zet de koers uit en houdt deze levend, waarbij hij richting geeft aan de uitvoering en deze toetst aan de ontwikkelingen in de in- en externe omgeving. De onderwijsdirecteur organiseert actief de feedback vanuit de geledingen waar op instellingsniveau de dialoog mee wordt gevoerd. Daarnaast zorgt hij voor de verbinding tussen de geledingen waarmee hij de kwaliteit van het onderwijs zichtbaar maakt. Verder stuurt hij op de inrichting van de organisatie om doelen te behalen, geeft de medewerkers zicht op de integraliteit van de aanpak in de organisatie en zorgt voor een resultaatgerichte attitude in de organisatie. Hij faciliteert mogelijkheden voor innovatie en stimuleert de ontwikkeling van het reflecterend vermogen binnen de onderwijsteams. Tot slot maakt hij actief gebruik van de beschikbare data, geeft leiding aan veranderprocessen en verlegt de grenzen met het oog op de toekomstbestendigheid van de organisatie. Hij organiseert dat medewerkers en managers elkaar ontmoeten en van elkaar leren, waardeert wat goed gaat en stimuleert datablijheid. Binnen een regionale community is één onderwijsdirecteur tevens verantwoordelijk voor de regionale community.
 - **De onderwijsdirecteur rapporteert aan het college van bestuur.** Het college van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en heeft de verschillende portefeuilles (waaronder onderwijs, kwaliteit, studentenzaken, HR, governance, financiën, informatisering, ICT en facilitair beheer) onder de leden verdeeld. Het college van bestuur handelt als een collegiaal bestuur en de besluitvorming inzake beleidszaken en voorkomende kwesties dient gedragen te zijn door het voltallige bestuur. Het een en ander wordt beschreven in het bestuursreglement van het nieuwe Koning Willem I College. Het college van bestuur heeft periodiek afstemming met de onderwijsdirecteuren en de directeuren van de stafdiensten over de voortgang en actuele vraagstukken. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.
2. **We organiseren alle processen om de thuisbasis van de student en de medewerker heen binnen regionale communities.** Vaste teams vanuit de diensten ondersteunen de onderwijsteams op:
 - studentbegeleiding;
 - onderwijsontwikkeling en innovatie;
 - examinering;
 - HR-taken;
 - financiën.Professionals in deze teams werken proactief en vraag gestuurd, maar hebben een thuisbasis in de ondersteunende diensten.

3. **We gaan teamoverstijgend werken, veranderen en innoveren.** Het nieuwe Koning Willem I College is een platte organisatie, waarin eigen regie, samenwerking en toegevoegde waarde aan het geheel centraal staan. We leren van successen in het nieuwe Koning Willem I College:
 - We bundelen deskundigheid, disciplines en invalshoeken.
 - We gaan samen leren, werken, uitwisselen en ontwikkelen.
 - We komen samen tot betere oplossingen.
 - We zorgen voor draagvlak.
4. **We zetten veranderingen in, dicht bij de student.** We zetten processen in die zorgen voor meer ontmoeting en meer uitwisseling tussen (onderwijs)teams.

Bij de invulling van deze organisatorische inrichting hebben de fusiepartners het gedachtengoed van de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO, zoals geformuleerd in publicatie '10 inzichten x vier rollen', meegenomen (bijlage 30). Deze handreiking richt zich op de handelingen en het gedrag die bijdragen aan de intrinsieke verankering van het onderwijskundig leiderschap in onderwijsteams, zowel vanuit onderwijsafdelingen als vanuit de ondersteunende diensten en het bestuur.

5.2 Governance

Het college van bestuur van het nieuwe Koning Willem I College staat borg voor een eigentijdse bestuursinvulling en is toegankelijk en benaderbaar (aanwezigheid op bijeenkomsten, werkbezoeken, teamdiscussies). Ze dragen de koers voortdurend uit, letten op de menselijke maat (blijven redeneren vanuit student, teams, regio) en tonen voorbeeldgedrag. Vertrouwen en verbinden (zowel binnen als buiten) zijn daarbij belangrijke waarden. Dit betekent dat ze een verantwoordingsgerichte dialoog opzoeken.

Dit sluit aan bij de uitgangspunten van de 'Code goed bestuur in het mbo 2020'. Deze code is waardegedreven. Om de waarden te kunnen toepassen zijn regionale, sectorale en landelijke samenwerking en de participatie van medewerkers, van studenten en van externe belanghebbenden noodzakelijk. Het vergt tevens een goed samenspel tussen het college van bestuur en de raad van toezicht. De basis voor de waarden in deze code goed bestuur is vertrouwen. Daarnaast beschrijft de code vijf waarden: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Het accent van deze code ligt op het toepassen van de waarden vanuit een lerende en reflectieve houding ten aanzien van het gedrag. Naleving van de waarden is daarmee een basisvoorwaarde voor goed bestuur. De code is bedoeld om de governance van scholen intern, in relatie tot elkaar en tot hun belanghebbenden te helpen vormgeven. Het gaat daarbij verder dan de formele structuren zoals die gelden in de raad van toezicht en de medezeggenschap. Het is de bedoeling dat de code ook op de werkvloer gaat leven, bijvoorbeeld als het gaat om de professionele zeggenschap van personeel en informele participatie van studenten. Zo stimuleert de code het college van bestuur tot samenwerking, het voeren van het goede gesprek en het organiseren van tegenspraak bij het realiseren van de publieke taak zoals die hierboven is beschreven.

Inrichting

Nu de bestuurders van beide roc's het besluit tot aanvraag van de fusie hebben genomen (bijlage 47) zal bij DUO in één keer een aanvraag worden gedaan voor een juridische, bestuurlijke en institutionele fusie. Vanaf de juridische en bestuurlijke fusie bestaat de governance van het nieuwe Koning Willem I College uit één stichting met twee onderwijsinstellingen (met elk een BRIN-nummer). Elke onderwijsinstelling zal gedurende de bestuurlijke fusie tot aan de institutionele fusie haar college van bestuur en raad van toezicht behouden. De colleges van bestuur oefenen het bevoegd gezag uit over de onderwijsinstellingen. Het statutaire en civielrechtelijke bestuur van de stichting – aangeduid als raad van bestuur – oefent de bevoegdheden uit die Boek 2 BW aan het statutaire bestuur toekent. De colleges van bestuur mandateren bevoegdheden aan de raad van bestuur van de stichting, tevens zal er één raad van toezicht zijn voor de stichting. Zodra de stichting bij DUO aangeeft verder te willen gaan als institutionele fusie vervalt één BRIN-nummer en zal het bestuur bij één college van bestuur (als opvolger van de raad van bestuur) liggen, onder toezicht van een raad van toezicht. Zie voor een beschrijving van de juridische stappen bijlage 39 en [hoofdstuk 6](#).

De medezeggenschap van de medewerkers en de studenten is vanaf 1 augustus 2022 belegd bij respectievelijk één ondernemingsraad en één studentenraad. Formeel juridisch kan pas na 1 augustus

2022, als er sprake is van een institutionele fusie, één ondernemingsraad worden ingesteld en zullen de beide onderwijsinstellingen hun ondernemingsraden behouden. Hetzelfde is van toepassing op de studentenraad. De ondernemingsraden kunnen gedurende de overgangssituatie kiezen voor een tijdelijke ondernemingsraad (TOR), die namens beide ondernemingsraden de bevoegdheden uitoefent. Afstemming met de stakeholders vindt plaats binnen de reguliere overlegstructuren in de regio en op de evaluatiemomenten zoals in de FER (vraag 8.2) beschreven. De transitie naar deze eindsituatie wordt in [hoofdstuk 6](#) verder beschreven. Vanaf de institutionele fusie zijn wij één onderwijsinstelling.

Het college van bestuur (c.q. raad van bestuur) zal worden benoemd door de raad van toezicht, is eindverantwoordelijk voor de organisatie en bestaat in ieder geval tijdens de transitiejaren uit drie leden. Het college van bestuur functioneert als collegiaal bestuur en is verantwoordelijk voor het geheel, met een grote mate van onderlinge uitwisselbaarheid. Er is op hoofdlijnen sprake van een portefeuillevverdeling tussen de leden, terwijl tegelijkertijd alle collegeleden onderwijsteams in hun portefeuille zullen hebben. Op die manier kunnen ze altijd verbinding maken met onze primaire taak, namelijk het onderwijs.

Het college van bestuur vormt het verbindende en inspirerende boegbeeld dat intern en extern de strategische koers uitdraagt. Op bestuurlijk niveau is het nieuwe Koning Willem I College vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid een belangrijke partner in vernieuwende regionale projecten en belangrijke samenwerkingsvormen in Noordoost-Brabant. Daar ligt eveneens een taak en verantwoordelijkheid voor het college van bestuur.

5.3 Onderwijsstructuur

In het Adviesrapport HGO, waarin de uitkomsten van de eerste fase van het onderzoek zijn opgenomen, worden kansen, mogelijkheden en uitdagingen benoemd voor onder andere de financiën, huisvesting en ook de cultuur. Door de fusie ontstaat, mede door de schaalvergroting, met name een breder en beter aanbod in de keuzes voor de studenten.

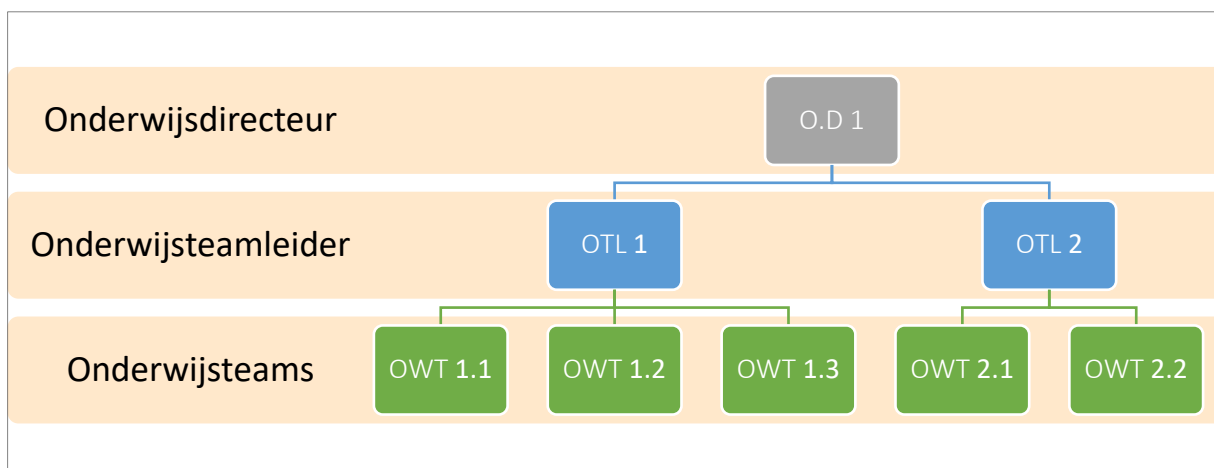
Voorwaarde voor dit breder en beter aanbod is dat de opleidingen (nog meer) gaan samenwerken en met en van elkaar kunnen leren. Het inrichten van het nieuwe Koning Willem I College is gebaseerd op 'groepen van opleidingen' die een logische samenhang hebben en die hun aanbod afstemmen en realiseren in de regionale communities, in samenspraak met het werkveld. Daardoor organiseren we meer samenwerking tussen verschillende onderwijsteams die nu nog in aparte afdelingen en scholen gepositioneerd zijn. Onderwijs is maatwerk en de onderwijsteams hebben de ruimte om dat te bieden. Het nieuwe Koning Willem I College gaat ruim honderdtwintig verschillende crebo's verzorgen (bijlage 31), ieder met een eigen studentenpopulatie, werkveld, dynamiek, cultuur en complexiteit. Onze onderwijsteams vormen daarmee het scharnierpunt naar studenten en het werkveld, én naar de interne organisatie. 'Teams aan zet' is dan ook, naast een motiverende en inspirerende voorwaarde voor goed functionerende professionals, een noodzakelijke aanpak vanwege de specifieke innovatievraagstukken in relatie tot de arbeidsmarkt.

De opleidingen (BOL, BBL, LLO) vragen specifieke arrangementen met op maat geconstrueerde ondersteuning. De onderwijsteams zijn representant voor de menselijke maat. Ze zijn herkenbaar, kleinschalig en toegankelijk voor studenten, ouders en bedrijven. Binnen de centrale kaders zijn de onderwijsteams 'zelf organiserend' en hebben professionele ruimte op de domeinen inhoud, didactiek en pedagogiek. Ze worden daarbij ondersteund door een onderwijsteamleider. Onze onderwijsteams functioneren als professionele leergemeenschappen met professionals in eigen huis (leden onderwijsteams, onderwijsondersteuners en leidinggevendenden), maar ook uit het werk- en beroepenveld.

5.4 Organisatie en managementstructuur

We gaan teamoverstijgend werken, veranderen en innoveren en werken toe naar ongeveer 10 herkenbare onderwijsafdelingen (ook wel colleges genoemd), plus een aparte entiteit voor commerciële activiteiten gericht op LLO. Er is sprake van een platte organisatie: medewerkers nemen regie en mogen meedenken. Samenvattend op basis van [hoofdstuk 5.1.3](#): iedere onderwijsafdeling wordt geleid door een onderwijbsdirecteur. Binnen een onderwijsafdeling opereren één of meerdere onderwijsteams,

geleid door een onderwijsteamleider. De inrichting van deze onderwijsafdelingen is gebaseerd op onderwijsteams die een logische samenhang hebben (zie het volgende overzicht).



Figuur 13. Inrichting van de onderwijsafdelingen

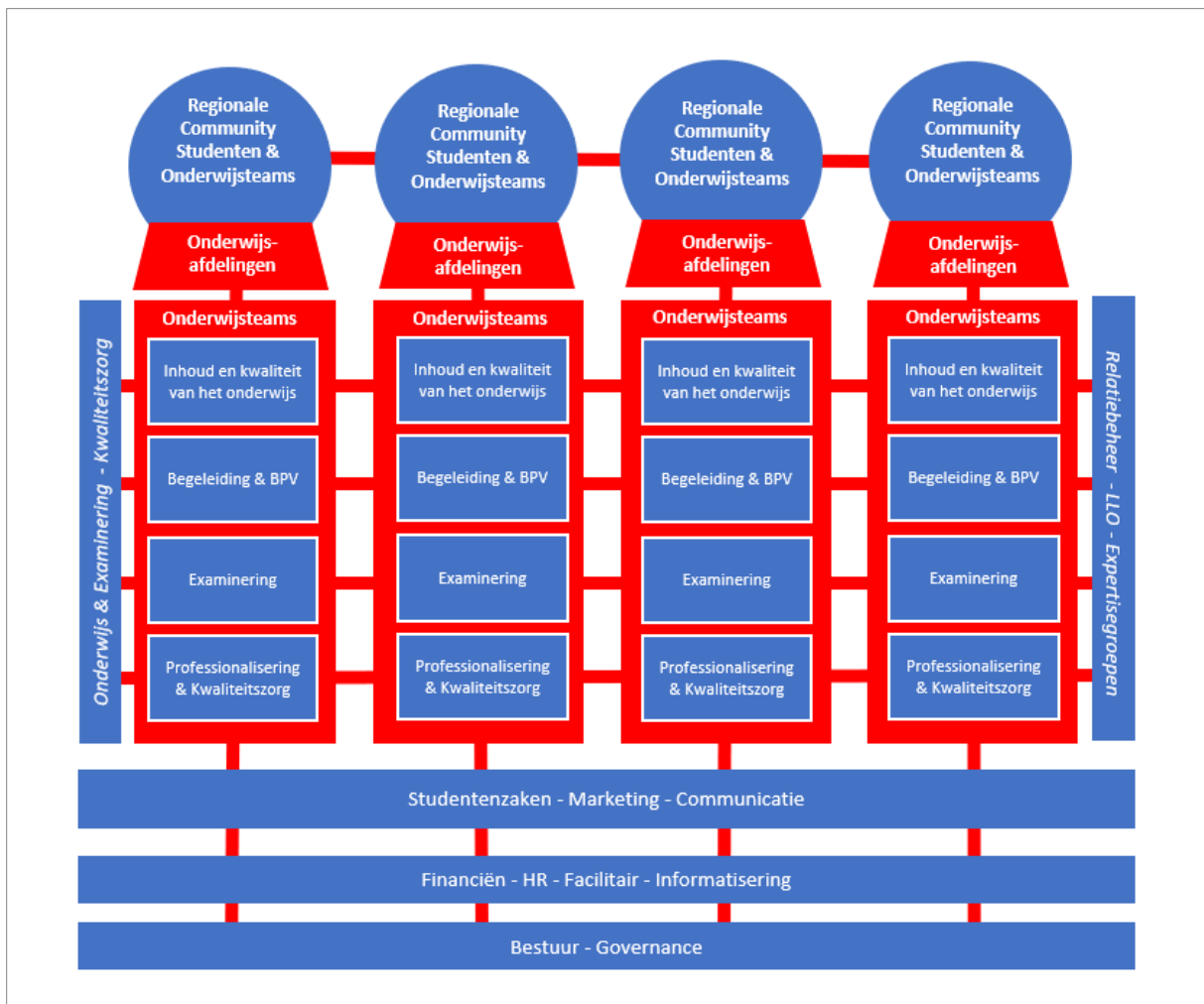
De onderwijsteams verzorgen onderwijs in de regionale communities bij de werkveldactiviteiten die hierbij aansluiten. We richten niet alleen onze huidige afdelingen, maar ook onze ondersteunende diensten anders in. Hierbij hanteren we het uitgangspunt dat we de ondersteunende diensten die het onderwijs en de student raken, zo dicht mogelijk bij de teams en de studenten positioneren. Vaste teams vanuit de diensten ondersteunen de onderwijsteams bij studentbegeleiding, onderwijsontwikkeling en innovatie, examinering, HR-taken en financiën. Daarnaast zijn we ingericht op een manier die samenwerken en samen leren stimuleert. In deze structuur is dat vormgegeven door een onderwijsafdelingsoverstijgende manier van werken in te voeren.

Opleidingsteams werken integraal samen en delen kennis op de generieke thema's als Nederlands, Rekenen, Keuzedelen, Burgerschap, Moderne Vreemde Talen, Studiebegeleiding, Beroeps Praktijk Vorming, Onderwijsplanning, Digitale systemen en Examinering. Zij behouden zelf de verantwoordelijkheid voor de uitvoering op deze thema's. Beleidsvoorbereiding blijft plaatsvinden in community brede expertisegroepen. Het college van bestuur en de raad van toezicht krijgen ondersteuning van de dienst 'Governance'.

Wat betekent dit voor de huidige structuur?

Door de overkoepelende aansturing door de onderwijsdirecteuren zorgen we voor meer uitwisseling van ervaringen en werkwijzen binnen iedere onderwijsafdeling. Community-overstijgend organiseren we die uitwisseling en samenwerking op generieke thema's. De diensten, met name de diensten die dicht op het onderwijs zitten, gaan hun werk grotendeels in de onderwijsafdelingen uitvoeren. Omdat de ondersteunende diensten worden geclusterd, zullen zij meer expertisegebieden borgen. Deze expertises brengen wij samen om gezamenlijk, in samenhang, het primaire proces te ondersteunen als multidisciplinaire serviceteams. De nieuwe diensten moeten elkaar gaan vinden en gezamenlijk optrekken. We willen hiermee vooral de samenwerking tussen de diensten en de onderwijsafdelingen versterken, de ondersteuning door de diensten beter laten aansluiten op de behoeften van de onderwijsafdelingen (en dus ook de teams) en een wendbaar en professioneel werkklimaat realiseren.

In het volgende overzicht wordt het voorgaande schematisch geïllustreerd.



Figuur 14. Gevolgen voor de structuur

De regionale community als belangrijk onderdeel van de nieuwe structuur is al enkele keren ter sprake gekomen. Wij willen dit concreet op de volgende wijze invulling geven.

De regionale community en de menselijke maat

De regionale communities zijn verspreid over vier steden en vormen de basis van het nieuwe Koning Willem I College. In de regionale communities wordt het leren van en met de studenten georganiseerd en vindt de ontmoeting plaats. Vanuit hier zoeken we de regionale verbinding, onder andere door het opleidingsaanbod af te stemmen op de behoeften van de student en die van het (sub)regionale werkveld, maar ook door aan te sluiten op sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in de (sub)regio.

Een regionale community is de thuisbasis voor de student. Hier neemt hij met zijn medestudenten deel aan de onderwijsactiviteiten van de door hem gekozen opleiding. Een team van onderwijsprofessionals van zo'n 15 tot 20 personen verzorgt het onderwijs en de begeleiding en is verantwoordelijk voor zo'n 250 à 350 studenten uit een cluster van verwante opleidingen. Ook voor dit onderwijsteam is die regionale community hun thuisbasis. Door deze constante ontmoeting borgen we dat studenten en medewerkers daadwerkelijk gezien en gehoord worden en erbij horen.

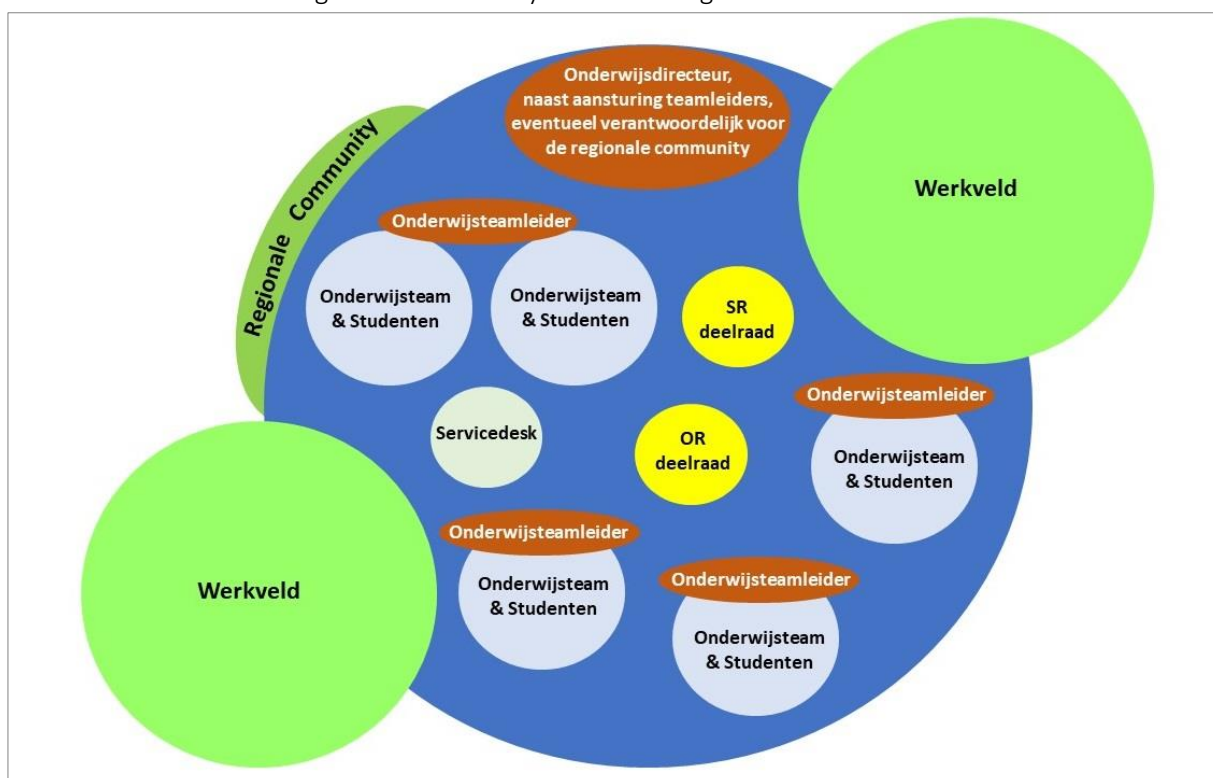
Elk onderwijsteam kent een leidinggevende in de rol van de onderwijsteamleider met taken zoals beschreven in de visie op organiseren (zie [paragraaf 5.1.3](#)). De onderwijsteamleider heeft ook die regionale community als thuisbasis. Daarmee is, naast de leden van het onderwijsteam, de onderwijsteamleider ook zichtbaar en benaderbaar voor studenten, ouders en medewerkers. Zo vormt hij met het team een herkenbare, aanspreekbare organisatorische eenheid, binnen de regionale community. Geflankeerd door de ondersteunende diensten en de fysieke aanwezigheid van een servicedesk, gaat het team voor het succes van de student met, en in verbinding met, de (sub)regio.

Om de afstemming tussen de verschillende teams te faciliteren, een goed leerklimaat te borgen binnen de regionale community en de community regionaal te verankeren, hebben een aantal onderwijsdirecteuren, naast de taken zoals omschreven in [paragraaf 5.1.3](#), een extra taak en verantwoordelijkheid als aanspreekpunt binnen een regionale community.

Op deze manier wordt de menselijke maat binnen de vier regionale communities georganiseerd en geborgd, hoe verschillend die ook van omvang kunnen zijn.

Diezelfde menselijke maat is ook uitgangspunt voor de organisatie van de medezeggenschap. Naast een centrale ondernemingsraad en centrale studentenraad organiseren we de medezeggenschap middels deelraden op het niveau van de regionale communities en/of onderwijsafdelingen. In deze communities is immers het leren en samenzijn georganiseerd en moeten studenten en medewerkers worden gezien en gehoord.

Een visualisatie van een regionale community ziet er als volgt uit:



Figuur 15. Visualisatie van een regionale community

5.5 Mensen, cultuur en leiderschap

In het organisatieconcept van het nieuwe Koning Willem I College speelt wendbaarheid een belangrijke rol. De wendbaarheid van een organisatie wordt bepaald door de dimensies leiderschap en management, strategie en innovatie. Hierbij zijn de onderwijsteams primair aan zet bij innovatie en uitvoering van de strategie, maar er is leiderschap op alle niveaus nodig om de onderwijsteams in positie te brengen.

Bij de strategie van het nieuwe Koning Willem I College past een open cultuur, gericht op verandering en de externe omgeving. Daarbij hoort ondernemend, stimulerend en coachend leiderschap. Medewerkers krijgen en nemen eigenaarschap, leren en verbeteren, individueel en als team. De strategie en sturingsfilosofie zijn hierop ingericht, maar er is zeker nog (door)ontwikkeling nodig bij medewerkers en management in de richting van deze competenties en een dergelijke cultuur.

Het personeelsbeleid sluit aan op de gewenste competenties en cultuur. Medewerkers en teams nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Dit wordt door de organisatie gefaciliteerd. Van medewerkers vragen wij niet alleen inhoudelijk professionele expertise,

maar ook teamcompetenties, omgevingsbewustzijn en initiatief (ondernemerschap). Als onze ambassadeurs in externe netwerken, dragen zij de onderwijsvisie en de kwaliteitscultuur van de fusieorganisatie uit en nemen zij het voortouw bij de ontwikkeling ervan.

Uit het cultuuronderzoek dat we hebben laten uitvoeren door TwynstraGudde (bijlage 13) blijkt dat het Koning Willem I College en De Leijgraaf op belangrijke cultuurcomponenten overeenkomsten vertonen. Bij beide roc's is er sprake van een familiecultuur (zorgen voor elkaar) en leiderschap gericht op het goed willen doen (voor de student/collega). Er is weinig aanspreekgedrag. De blik is intern gericht, maar bij beide in relatie tot de regio sterk in ontwikkeling. Tot slot is de loyaliteit aan de student en elkaar groot. Dat geldt ook voor de onderlinge betrokkenheid. Het grootste verschil is de bescheidenheid van de een (De Leijgraaf) ten opzichte van de (publiekelijk) uitgedragen trots van de ander (Koning Willem I College). Hoe we tot een gezamenlijke cultuur en gezamenlijke kernwaarden komen, waarbij de overeenkomsten en verschillen leiden tot een effectieve samenwerking, zal sterk afhangen van het soort (persoonlijk) leiderschap dat we laten zien.

Wat betekent dit voor gedrag?

De verandering en de beweging die wij in de organisatie willen inzetten, bereiken we niet door enkel onze organisatiestructuur aan te passen, maar uit zich voornamelijk in gedrag. Het nieuwe Koning Willem I College is zich bewust van dit belang en de gewenste zorgvuldigheid in de voorbereiding en transitie. Uit het cultuuronderzoek zijn een vijftal aanbevelingen voortgekomen voor de fusieorganisatie:

- Betrek medewerkers **vroegtijdig** bij een verdere samenwerking en geef **eigenaarschap** in het vormgeven van de samenwerking.
- Biedt **ruimte en tijd** om de samenwerking verder vorm te geven, om draagvlak te creëren en te behouden, maar ook om elkaar te leren kennen en het persoonlijke, kleinschalige karakter, het teamgevoel, de autonomie en de samenwerking met stakeholders te behouden in een omvangrijk proces.
- Biedt **duidelijkheid** en **communiceer transparant** over zowel de mogelijke positieve als negatieve effecten in de samenwerking, om een veilige setting te creëren.
- Biedt **ruimte voor differentiatie** in de communicatie en aanpak in beide organisaties. Zo wordt ruimte gegeven aan verschillen tussen de organisaties (maar ook tussen teams en afdelingen).
- **Investeer in de collectiviteit en gezamenlijkheid op managementniveau**, zodat samenhang in sturing en management(stijl) kan worden gezocht.

Deze aanbevelingen nemen we over. Alle medewerkers krijgen de noodzakelijke aandacht en worden meegenomen in deze verandering aan de hand van gerichte communicatie en individuele- en teamscholingen. Naast persoonlijke aandacht door de leidinggevenden, de reguliere overleggen, de voortgangsgesprekken en de feedbackmomenten, blijven we de ingezette afstemming en communicatie ondersteunen door middel van live-meetings, nieuwsbrieven en andere communicatiekanalen (waaronder intranet). Het gedachtegoed van de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO, zoals geformuleerd in de publicatie '10 inzichten x vier rollen', nemen we bij al deze initiatieven mee.

10 inzichten x vier rollen

De publicatie '10 inzichten x vier rollen' geeft een duidelijk beeld van het soort gedrag dat kan bijdragen aan het verwezenlijken van onze ambities. Dit doen we, rekening houdend met de aanbevelingen uit het adviesrapport, aan de hand van 40 mogelijke interventies in handelingen en gedrag die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams. De vier rollen die in deze publicatie zijn beschreven worden geadopteerd in onze organisatiestructuur. Het gaat daarbij om handeling en gedrag voor:

- onderwijsteams;
- onderwijsteammanagers (onderwijsteamleiders);
- middenmanagement (onderwijsdirecteuren)/college van bestuur;
- ondersteunende diensten.

Bijdrage van het onderwijsteam	Bijdrage van de onderwijsmanager	Bijdrage van CvB / middenmanagement	Bijdrage van de ondersteunende diensten
Inzicht 1: Onderwijsteams zijn de spil van de onderwijskwaliteit			
<p>Het onderwijsteam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richt zich op de kwaliteit van het leerproces van de studenten. • Werkt doelgericht aan het verbeteren van de onderwijsprestaties van de studenten. De bijdrage van het onderwijs aan het leerrendement van de studenten staat voor het onderwijsteam centraal. 	<p>De onderwijsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benoemt de kaders voor de professionele ruimte van het onderwijsteam. Dan hebben we het over het speelveld van het team, t.w.: <ul style="list-style-type: none"> - De inhoud van de lesstof; - De didactiek; - De keuze van de leermiddelen; - De toetsing en beoordelingscriteria. 	<p>Het CvB /middenmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • is gericht op de toekomstbestendigheid van onderwijs (en de dienovereenkomstige kwaliteit van personeel en materiële omgeving) door: <ul style="list-style-type: none"> - Het benoemen van kaders; - Het inrichten van de onderwijsprocessen, HRM en de bedrijfsvoering; - Het faciliteren van de verbindingen in de organisatie, zodat de capaciteiten goed benut worden. 	<p>De ondersteunende diensten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werken vanuit de bedoeling van de organisatie hebben een ondersteunende en faciliterende rol naar de teams op basis van expertise (specialistische kennis en vaardigheden): <ul style="list-style-type: none"> - Zijn gericht op ontzorgen van de lijn; - Onteigenen enkel daar waar het noodzakelijk is, indien specialistische kennis ingezet dient te worden, die niet van een team verwacht mag en kan worden.
<ul style="list-style-type: none"> • Wil weten hoe studenten leren en op basis daarvan doelgerichte keuzes maken, door met studenten het gesprek aan te gaan over de manieren waarop er geleerd wordt en wat zij als effectief ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treedt coachend op, teneinde de ontwikkeling van professionaliteit van het onderwijsteam te ondersteunen en te stimuleren, met als doel dat het team de professionele ruimte gaat benutten. • Dat betekent o.a. met het team bespreken wat de ambitie van de instelling enerzijds is en anderzijds samen met het team benoemen wat met het oog op het doel van de instelling, het team vindt wat van hen aan professioneel gedrag rond de onderwijskwaliteit verwacht mag worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geloof in het vermogen van de organisatie om te leren en te presteren door: <ul style="list-style-type: none"> - Beweegruimte te geven (t.b.v. professionele ruimte); - Experimenteeruimte te geven; - Verantwoordelijkheden te geven (om de professionele ruimte te benutten). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn gericht op de versterking van het handelingsvermogen van het team. <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen de teams bij het uitvoeren van hun opdracht, door de vermogens van de teams te versterken en door op te treden als sparring partner voor onderwijsteams.

Figuur 16. Voorbeeld uit de publicatie ‘10 inzichten x vier rollen’ van de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO

5.6 Financiën

In deze paragraaf gaan we in op het financiële deel van de fusie.

In de volgende paragrafen geven we aan op basis van welke uitgangspunten en aannames we de financiële kansen en risico's inschatten. Hierbij baseren we ons op de huidige ratio's en benchmarkgegevens. Tevens zullen we uitgaan van de structurele baten en lasten. Vanuit dit oogpunt laten we de incidentele baten, zoals die onderdeel uitmaken van met name het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), buiten beschouwing.

- [Paragraaf 5.6.1](#) presenteert de financiële status, aan de hand van de begrotingen en bestaat uit vier delen:
 1. De [standalone financiële kengetallen](#) van de balans, exploitatie en de cashflow van beide roc's. Dit is de uitgangspositie die een beeld geeft van de beschikbare middelen waarmee we starten.
 2. De [studentenaantallen](#), de verdien capaciteit. Hoe zien de marktontwikkelingen eruit?
 3. De [standalone exploitatie](#) tot en met 2025. Waar geven we het geld aan uit dat we verdienen met het lesgeven aan de studenten?
 4. De [geconsolideerde exploitatie en balans](#) in geval van fusie. Met daarbij de aannames van de effecten van fusie.

Bij alle vier de onderdelen geven we de huidige situatie weer en de verwachtingen voor de komende vijf jaar. Per onderwerp worden ook de risico's en kansen/synergie genoemd.

- In [paragraaf 5.6.2](#) worden vier scenario's gepresenteerd.
- In [paragraaf 5.6.3](#) wordt ingegaan op de transitiekosten.
- In [paragraaf 5.6.4](#) volgt een conclusie.
- In [paragraaf 5.6.5](#) treft u nog een nadere toelichting aan op het NPO.

5.6.1 Financiële situatie conform bestaande begrotingen

5.6.1.1 Financiële kengetallen

Onderstaand de financiële kengetallen. De synergievoordelen en transitiekosten zijn verwerkt in de 'Fusie'-cijfers.

Bedragen x € 1.000.000	Inspectie		2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	Grens	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Liquiditeit	1,7	<0,5	1,8	1,0	1,5	1,1	1,1	1,1	0,3	1,2	0,6	0,4	1,1	0,3	0,5	1,2	0,5	0,6	1,4	0,8	0,8	1,5	1,3
Liquide middelen			€ 22	€ 5	€ 27	€ 13	€ 5	€ 18	€ 1	€ 5	€ 6	€ 3	€ 4	€ 1	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 11	€ 8	€ 6	€ 21
Rentabiliteit	1,1%		-0,1%	-6,8%	-2,0%	0,7%	-1,5%	-0,5%	0,0%	1,0%	0,2%	-2,6%	-3,0%	-4,1%	-1,0%	0,0%	-0,2%	-1,3%	0,5%	1,2%	-0,5%	0,8%	2,9%
Solvabiliteit 1	57%		67%	52%	62%	74%	52%	63%	72%	54%	66%	71%	53%	63%	70%	55%	64%	71%	56%	67%	70%	57%	69%
Solvabiliteit 2	64%	<30% >60%	82%	58%	74%	80%	59%	75%	80%	60%	74%	79%	60%	71%	79%	60%	72%	78%	61%	73%	78%	62%	75%
Balanstotaal			€ 77	€ 33	€ 110	€ 71	€ 32	€ 108	€ 71	€ 32	€ 103	€ 68	€ 29	€ 91	€ 66	€ 29	€ 90	€ 63	€ 28	€ 92	€ 63	€ 28	€ 98
Weerstandsvermogen		<5%	44%	36%	41%	43%	35%	41%	42%	37%	40%	40%	37%	35%	39%	37%	36%	38%	39%	38%	38%	40%	42%
Huisvestingsratio		>15%		10%			10%	11%	11%	10%	11%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	11%

Tabel 3. Financiële kengetallen

Vooran in de tabel staan de gemiddelden uit de Benchmark MBO 2019. Daarnaast staan de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie.

Solvabiliteit 1: eigen vermogen/totaal vermogen

Solvabiliteit 2: (eigen vermogen + voorzieningen)/totale vermogen

Liquiditeit: (vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen

Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijvingengebouwen en terreinen)/totale lasten

Weerstandsvermogen: eigen vermogen/totale baten

Beide organisaties hebben een gezonde uitgangspositie. Het Koning Willem I College heeft in 2022 lage liquide middelen, maar dit is voorzichtig ingeschat. Bovendien heeft het Koning Willem I College geen langlopende leningen. Dat zal het eventueel aantrekken van geld gemakkelijker maken. Beide organisaties hebben een kredietfaciliteit. Koning Willem I College van € 1 miljoen en De Leijgraaf van € 4 miljoen. De rentabiliteit is negatief. Hierop komen we in [paragraaf 5.6.3](#) terug.

De liquiditeitspositie van Koning Willem I College is in 2021 en 2022 wat lager door de financiering met eigen middelen van de nieuwbouw en verbouw van de Onderwijsboulevard 3 in 's-Hertogenbosch. Daar is € 20 miljoen in geïnvesteerd, waardoor een dip in de liquiditeitspositie optreedt. Daarna groeien de liquide middelen met name doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen.

5.6.1.2 Studentenaantallen

De prognoses van de studentenaantallen zijn bij beide organisaties gebaseerd op de DUO-prognoses van eind 2020. Deze prognoses combineren de demografische cijfers van het CBS met het historische marktaandeel in de regio. De Leijgraaf wijkt hiervan af voor wat betreft de BBL-studenten. In oktober 2020 is daar het aantal BBL-studenten sterk afgenomen. De verwachting is dat in oktober 2021 het aantal BBL-studenten van De Leijgraaf daardoor lager uitkomt dan in 2019, maar wel deels herstel zal laten zien ten opzichte van 2020.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bol KW1c	9.389	9.575	9.579	9.753	9.056	9.024	8.993	8.805
Bbl KW1c	3.330	3.624	3.788	3.909	3.878	3.641	3.452	3.252
Bol Leijgraaf	3.307	3.114	3.057	2.864	2.806	2.712	2.620	2.541
Bbl Leijgraaf	2.211	2.247	2.238	1.999	2.119	2.161	2.161	2.161
Totaal Bol	12.696	12.689	12.636	12.617	11.862	11.736	11.613	11.346
Totaal Bbl	5.541	5.871	6.026	5.908	5.997	5.802	5.613	5.413

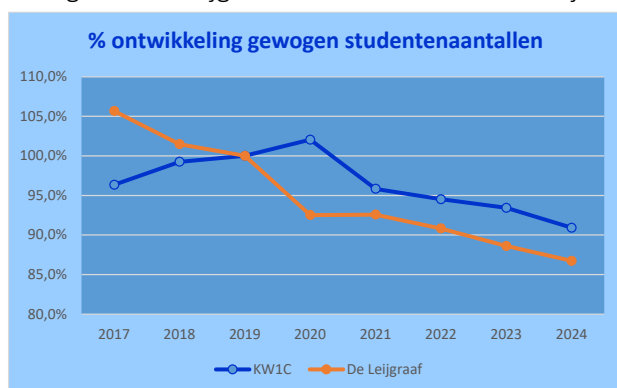
Tabel 4. Studentenaantallen naar leerweg 2017-2024 per 1 oktober

In de bekostiging van het mbo wordt voor een BBL-student ongeveer 50% ontvangen van de bekostiging van een BOL-student. Financieel gezien is het dus het meest logisch om een BBL-student voor 0,5 mee te rekenen. Onderstaande tabel laat de gewogen studentenaantallen zien.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KW1C	11.054	11.387	11.473	11.708	10.995	10.845	10.719	10.431
De Leijgraaf	4.413	4.238	4.176	3.864	3.866	3.793	3.701	3.622
TOTAAL	15.467	15.625	15.649	15.571	14.861	14.637	14.420	14.053
	99%	100%	100%	100%	95%	94%	92%	90%

Tabel 5. Gewogen studentenaantallen per 1 oktober, basisjaar 2019

Te zien is dat het Koning Willem I College voorzichtig begroot heeft voor 2021 en rekening houdt met een fikse afname van studenten. De Leijgraaf denkt door de aanwas van BBL-studenten in 2021 op een gelijk aantal te blijven. De landelijke trend laat zien dat de studentenaantallen in vijf jaar tijd met ongeveer 10% gaan afnemen. De in de begrotingen geprognostiseerde afname van het Koning Willem I College en De Leijgraaf laat deze afname in vier jaar zien.



Figuur 17. Procentuele ontwikkeling gewogen studentenaantallen: 2019 = 100%

Risico's

De afname van studenten kan groter zijn dan in de prognose. De Leijgraaf laat sinds 2017 een afname van studentenaantallen zien. In 2020 is bij De Leijgraaf boven op de demografische afname van studenten ook een afname van het marktaandeel waar te nemen.

De aantallen bij het Koning Willem I College zijn voorzichtig begroot en gebaseerd op prognoses van CBS en DUO. Vooral nog heeft het Koning Willem I College in voorgaande jaren steeds hogere aantallen laten zien dan de prognoses. Bij de meerjarenbegroting is voorzichtigheidshalve ingezet op de lagere cijfers van DUO en CBS. Verder onderzoek is nodig naar de effecten van COVID-19 en de mogelijke extra studenten vanuit LLO.

Kansen

Vanuit het oogpunt van macrodoelmatigheid zullen door de fusie naar verwachting de klassen beter gevuld zijn. De ratio fte onderwijzend personeel (OP)-gewogen aantal studenten geeft hiervan een goede indicatie. Bij het gewogen aantal studenten geldt: BOL= 1 en BBL = 0,35. Dit is (volgens de MBO Raad) de verhouding die het mbo in tijd kwijt is aan het opleiden van de verschillende studenten. Deze ratio's zijn nog van voor de coronatijd en worden zeker nog herijkt nu het 'herontwerp' van het onderwijs (met onder andere 'blended onderwijs' en de verdere digitalisering) aan de orde is. Bij gebrek aan nieuwe ratio's baseren we ons vooralsnog op deze beschikbare ratio's.

	2019		2019		2020		2021	
	Benchmark		KW1C	Leijgraaf	KW1C	Leijgraaf	KW1C	Leijgraaf
Fte totaal			1.125	467	1.140	441	1.156	402
Fte OP			765	302	765	290	778	262
Gewogen studenten			10.905	3.840	11.121	3.548	10.413	3.548
Personele kosten p/fte	€	71.492	€ 70.112	€ 72.930				
Deelnemers p/fte OP		14,5	14,2	12,7	14,5	12,2	13,4	13,6
Rijksbijdrage p/deelnemer gewogen	€	10.187	€ 9.331	€ 10.236				
OP		69,5%	68,0%	66,3%	67,1%	65,9%	67,3%	65,1%
Direct ondersteunend		13,8%	15,7%	16,6%				15,8%
Indirect ondersteunend		13,3%	12,7%	13,5%				16,4%
Directie & Management		3,5%	3,6%	3,6%				2,6%

Tabel 6. Huidige ratio fte OP-gewogen studenten

In bovenstaande tabel is te zien dat het Koning Willem I College een hoger aantal studenten per fte OP heeft dan De Leijgraaf. De personele kosten per fte van De Leijgraaf zijn hoger dan die van het Koning Willem I College. Toch is het percentage personeelskosten OP van De Leijgraaf (66,3%) lager dan dat van het Koning Willem I College (68,0%). Dat komt doordat het percentages van de totale loonkosten zijn. De loonkosten van De Leijgraaf zijn ten opzichte van de totale baten een stuk hoger dan de loonkosten van het Koning Willem I College. De Leijgraaf heeft dus wel relatief meer OP personeel in dienst dan het Koning Willem I College en de loonkosten zijn ook relatief hoger dan die van het Koning Willem I College.

5.6.1.3 Exploitatie

In de analyse van de exploitatie is een vergelijking gemaakt met de benchmarkgemiddelden in het mbo. De percentages in onderstaande tabel zijn de kosten als percentage van de omzet. Het mbo werkt met T-2 financiering; de rijksbijdrage is gebaseerd op de studentenaantallen van twee jaar geleden. Het Koning Willem I College is de afgelopen jaren gegroeid (zie figuur 17) en krijgt voor minder studenten bekostiging dan dat er daadwerkelijk ingeschreven zijn. De Leijgraaf krijgt juist voor meer studenten bekostiging dan dat er studenten ingeschreven zijn.

Bedragen x € 1.000.000	2019	2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Totale baten		€ 117	€ 48	€ 165	€ 119	€ 47	€ 166	€ 123	€ 46	€ 169	€ 120	€ 42	€ 162	€ 120	€ 42	€ 162	€ 119	€ 41	€ 160	€ 119	€ 40	€ 159
Rentabiliteit	1,1%	-0,1%	-6,8%	-2,0%	-0,1%	-1,5%	-0,5%	0,0%	1,0%	0,2%	-2,6%	-3,0%	-4,1%	-1,0%	0,0%	-0,2%	-1,3%	0,5%	1,2%	-0,5%	0,8%	2,9%
Personele lasten	76%	76%	81%	77%	76%	79%	77%	75%	75%	75%	77%	78%	76%	77%	76%	74%	77%	75%	73%	77%	74%	73%
Afschrijvingen	6%	8%	8%	8%	8%	6%	8%	9%	7%	8%	9%	7%	9%	8%	7%	8%	8%	7%	8%	7%	6%	7%
Huisvestingslasten	6%	6%	5%	6%	7%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	7%	7%	8%	7%
Overige kosten	12%	10%	13%	11%	10%	11%	10%	10%	11%	10%	10%	11%	12%	10%	11%	12%	10%	11%	11%	9%	11%	10%
TOTALE KOSTEN	100%	100%	107%	102%	100%	101%	100%	100%	99%	100%	103%	103%	104%	101%	100%	100%	101%	100%	99%	100%	99%	97%

Tabel 7. Exploitatie als percentage van de baten

Bij beide instellingen blijven de huisvestingslasten gelijk, terwijl de totale baten afnemen. Daardoor stijgt het relatieve aandeel huisvestingslasten als percentage van de omzet. De Leijgraaf heeft een aantal grote huurcontracten met een looptijd tot 2030. Hierdoor is het moeilijk om op korte termijn de huurlasten terug te brengen.

In 2019 en 2020 laat De Leijgraaf hoge personeelskosten zien. In 2020 zijn die deels verklaarbaar doordat er eenmalig € 1 miljoen is uitgegeven aan het afvloeien van personeel (vrijwillige vertrekregelingen, voorzieningen wachtgeld, advocaatkosten). Na 2021 verdwijnt dit effect.

Bij het Koning Willem I College is aan het hogere afschrijvingsniveau te zien dat er de laatste jaren extra geïnvesteerd is in verbouw en nieuwbouw, en in technologie in verband met COVID-19. Dat werkt enkele jaren door, maar vlakt na 2024 weer af. De afschrijvingen dalen doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen. De Leijgraaf maakt gebruik van de componentenmethode voor het groot onderhoud. Hierbij wordt het groot onderhoud geactiveerd. Het Koning Willem I College treft jaarlijks een voorziening groot onderhoud. Er worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

	Koning Willem I College	De Leijgraaf
Gebouwen en terreinen	10-25 jaar	15-40 jaar
Inventaris en apparatuur	4-10 jaar	4-15 jaar

Tabel 8. Afschrijvingstermijnen activa

5.6.1.4 Formatie

In onderstaande tabel zijn de fte's uitgedrukt in percentages van de totale formatie. Beide instellingen hebben relatief veel direct onderwijsondersteunend personeel.

De Leijgraaf heeft iets meer indirect onderwijsondersteunend personeel. Dit is verklaarbaar door de omvang van De Leijgraaf; ongeacht de omvang blijven bepaalde specialisten nodig.

	Benchmark	Koning Willem I College	De Leijgraaf
Onderwijzend Personeel (OP)*	68,4%	67,0%	65,6%
Direct onderwijs ondersteunend**	14,4%	17,2%	16,9%
Indirect onderwijs ondersteunend	14,6%	13,6%	15,1%
Directie en management	2,6%	2,2%	2,4%

Tabel 9. Procentuele verdeling fte's 2019; bron: benchmark MBO

* Docenten, instructeurs, onderwijsassistenten, BPV-begeleiders, overig

** Teamleiders, roosteraars, secretariële ondersteuning, deelnemersadministratie, kwaliteitszorg, ICT-onderwijs.

Het gemiddelde salaris bij De Leijgraaf is hoger dan het gemiddelde salaris bij het Koning Willem I College en de benchmark. Jonge docenten beginnen met een lager salaris, dat in een aantal jaren groeit naar een hoger eindsalaris. De Leijgraaf heeft de laatste jaren een krimp in studentenaantallen. Hierdoor heeft De Leijgraaf door de afvloeit van tijdelijke jonge collega's met een lager beginsalaris veel oudere collega's overgehouden die allemaal in de hoge eindschaal zitten. Het Koning Willem I College laat het omgekeerde zien bij het onderwijzend personeel. Hier is de afgelopen jaren sprake geweest van groei in studentenaantallen. Er zijn veel jonge collega's aangenomen, waardoor het aandeel oudere docenten in de eindschaal relatief kleiner is.

	Benchmark	Koning Willem I College	De Leijgraaf
Onderwijzend Personeel (OP)	€ 73.195	€ 71.443	€ 74.207
Direct onderwijs ondersteunend	€ 68.552	€ 64.656	€ 72.090
Indirect onderwijs ondersteunend	€ 60.876	€ 62.483	€ 61.076
Directie en management	€ 96.309	€ 115.158	€ 112.330
Totaal	€ 71.492	€ 70.112	€ 72.930

Tabel 10. Gemiddeld salaris per fte 2019; bron: benchmark MBO

Een belangrijke reden van uitstroom is de pensionering. In onderstaande tabel zijn het aantal pensioengerechtigden opgenomen, uitgaande van de huidige formatie.

	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
KW1C	38,2	16,4	22,2	27,5	36,3	140,6
De Leijgraaf	8,0	6,6	10,7	11,1	17,4	53,8
Totaal	46,2	23,0	32,9	38,6	53,7	194,4

Tabel 11. Aantal fte's pensioengerechtigden

Kansen

De Leijgraaf heeft veel ervaring met het clusteren van aangeboden lessen. Het Koning Willem I College heeft een groot aantal studenten. Samen kan dit leiden tot een betere docent-studenten ratio. Hierdoor komt geld vrij voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, het anticiperen op de daling van studentenaantallen en de eventuele bezuinigingen in de toekomst op het onderwijs om de COVID-steunpakketten terug te verdienen.

Een fusie leidt ertoe dat in de som van het stafpersoneel een afname in de behoefte ontstaat. Alle stafafdelingen (ondersteunende diensten) hebben maar één leidinggevende nodig; nu zijn dat er vanzelfsprekend nog op elke instelling één. Het aantal specialisten kan ook afnemen. Er is bijvoorbeeld maar één applicatiebeheerder nodig per pakket.

Het productiewerk (invoeren studentgegevens, boeken van facturen, etc.) zal relatief weinig synergievoordeel opleveren. In de huisvestingslasten en afschrijvingen zijn (op basis van de huidige invulling van het onderwijs) nog geen synergievoordelen meegenomen. De overige lasten zullen wel iets afnemen door synergievoordelen.

5.6.1.5 Geconsolideerde fusieorganisatie bij krimp volgens DUO

In deze paragraaf laten we de te verwachten geconsolideerde cijfers zien (scenario 1, zie [paragraaf 5.6.2](#)). Daarbij tellen we de exploitaties van De Leijgraaf en het Koning Willem I College bij elkaar op en verwerken we synergievoordelen.

bedragen x € 1.000

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Prognose T2 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten								
(Rijks)bijdragen	147.728	149.374	153.836	157.034	150.892	150.587	149.404	148.587
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.604	1.681	1.395	1.373	835	835	760	760
College-, cursus-, les- en examengelden	3.428	2.904	3.342	3.101	3.026	3.027	3.009	2.987
Baten werk in opdracht van derden	8.276	6.811	4.732	4.341	4.273	4.233	4.233	4.173
Overige baten	4.620	4.203	3.316	2.882	2.834	2.834	2.834	2.834
Totaal Baten	165.656	164.973	166.621	168.730	161.860	161.516	160.240	159.341
Lasten								
Personele Lasten	121.936	126.424	127.644	126.662	123.329	119.114	117.630	116.726
Afschrijvingen	13.421	13.294	12.606	13.530	14.353	12.410	12.240	11.648
Huisvestingslasten	10.646	10.666	10.520	10.939	10.943	10.951	10.959	10.968
Overige lasten	17.055	17.749	16.407	17.081	19.831	19.307	17.295	15.272
Totaal Lasten	163.058	168.133	167.177	168.212	168.457	161.783	158.124	154.613
Financiële baten en lasten	-285	-206	-216	-150	-117	-128	-142	-151
Resultaat deelnemingen								
Resultaat	2.314	-3.366	-772	369	-6.713	-395	1.974	4.577

Tabel 12. Geconsolideerde exploitatie met synergievoordelen

In tabel 12 is de geconsolideerde exploitatie te zien. Daarin is ervan uitgegaan dat een fusie geen invloed heeft op de omzet. De synergievoordelen die er wel in verwerkt zijn: een afname van het onderwijzend personeel van 4,5%, en een vermindering van de kosten voor stafdiensten van € 1,19 miljoen. In de 'overige lasten' zijn de transitiekosten uit [paragraaf 5.6.3](#) meegenomen. In deze paragraaf behandelen we de aannames en berekeningen die leiden tot deze exploitatie.

Aannames

In deze paragraaf bespreken we de aannames die leiden tot synergievoordelen. In de aannames worden de omzetten niet beïnvloed door een fusie. Dat geldt evenmin voor de huisvestingslasten en afschrijvingslasten.

Onderwijzend personeel

De docent-student ratio zal bij een fusie verbeteren. De verwachting is dat deze ratio uit zal komen boven de ratio van 2019 van het Koning Willem I College. Onderstaand is op basis van de ratio's van 2019 berekend wat de procentuele besparing is van een fusie op het onderwijzend personeel.

	ratio	# studenten	Fte docenten	Kosten p/fte	Totale kosten	%
KW1c	14,3	10.905	762	€ 71.443	€ 54.432.122	
De Leijgraaf	12,7	3.840	302	€ 74.207	€ 22.439.145	
Totaal		14.745	1.064		€ 76.871.267	100,0%
Geconsolideerd	14,5	14.745	1017	€ 72.228	€ 73.449.221	95,5%
Verschil			47		€ 3.422.046	4,5%

Tabel 13. Loonkosten OP en docent-student ratio 2021

Hieruit volgt dat de te verwachten besparing op het onderwijzend personeel 4,5% bedraagt. In tabel 13 is de ziektevervangings niet meegenomen. Naar verwachting neemt deze naar rato af. In tabel 14 is te zien dat de loonkosten van het onderwijzend personeel 67,5% bedragen van de totale loonkosten. Een bezuiniging van 4,5% op de loonkosten van het onderwijzend personeel is dus een bezuiniging van 4,5% x 67,5% = 3,0% op de totale loonkosten. Dit gaat in de berekening in op 1 augustus 2022.

	Benchmark	KW1C	De Leijgraaf	Gewogen gemiddelde
Onderwijzend personeel	69,5%	68,0%	66,3%	67,5%
Direct onderwijsondersteunend	13,8%	15,7%	16,6%	16,0%
Indirect onderwijsondersteunend	13,3%	12,7%	13,5%	12,9%
Directie en management	3,5%	3,6%	3,6%	3,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 14. Loonkosten als % van de totale loonkosten

Ondersteunend personeel

De omvang van de geconsolideerde stafdiensten zal ook afnemen. Indien per stafdienst maar één manager overblijft na de fusie en het college van bestuur in aantal afneemt naar drie leden, levert dat een besparing op van ongeveer € 1,19 miljoen. We gaan er in de berekening vanuit dat deze mensen pas medio 2023 'gemist' kunnen worden.

5.6.1.6 Overige lasten

De overige lasten bewegen grotendeels mee met de omvang van de organisatie (internetgebruik, telefoon, dienstreizen, kantinekosten, leermiddelen studenten). Een deel van de overige lasten heeft een vaste component, gecombineerd met een component omvang (accountant, contributies, verzekeringen, onderhoud hardware, software, projectkosten). Een ander deel is nauwelijks afhankelijk van de omvang (advieskosten, marketing).

Balans geconsolideerd

bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa							
Immateriële vaste activa	2.505	1.754	1.737	1.818	1.924	1.966	1.950
Materiële vaste activa	72.898	82.014	88.992	82.574	78.075	73.811	70.226
Financiële vaste activa	694	645	596	547	498	448	399
Totaal vaste activa	76.097	84.413	91.325	84.939	80.497	76.225	72.575
Voorraden	89	89	89	89	89	89	89
Vorderingen	6.835	6.002	5.114	4.917	4.904	4.872	4.820
Liquide middelen	26.674	17.647	6.245	4.562	8.015	12.301	20.644
Totaal vlottende activa	33.598	23.738	11.448	9.568	13.008	17.262	25.553
Totaal activa	109.695	108.151	102.773	94.507	93.505	93.487	98.128
Passiva							
Eigen vermogen	68.375	67.603	67.972	61.259	60.865	62.839	67.415
Voorzieningen	13.232	13.361	8.137	7.354	7.125	5.478	5.866
Langlopende schulden	6.184	6.240	6.032	5.824	5.616	5.408	5.200
Kortlopende schulden	21.904	20.947	20.632	20.070	19.899	19.762	19.647
Totaal passiva	109.695	108.151	102.773	94.507	93.505	93.487	98.128

Tabel 15. Geconsolideerde balans. De synergievoordelen zijn hierin verwerkt

In de bovenstaande balans zijn de synergievoordelen verwerkt in het eigen vermogen en de liquide middelen. Na verwerking van de transitiekosten is het eigen vermogen in 2025 nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2020. Er zijn dankzij de synergievoordelen voldoende liquide middelen beschikbaar om de transitiekosten te financieren.

5.6.2 Scenario's

In deze paragraaf komen verschillende scenario's aan bod.

Er zijn vier scenario's uitgewerkt:

1. Een scenario van het nieuwe Koning Willem I College bij een krimp zoals voorspeld door DUO (zie [paragraaf 5.6.1.5](#)).
2. Een scenario bij een stabilisatie van de studentenaantallen omdat wij de uitstroom naar omliggende regio's weten te keren voor de periode 2021-2025.
3. Een scenario bij een nog grotere krimp dan door DUO is voorspeld.
4. Een scenario als de fusie niet doorgaat.

Bedragen x € 1.000	2021	2022	2023	2024	2025
Scenario 1	€ 369	- € 6.713	- € 395	€ 1.974	€ 4.577
Scenario 2	€ 2.370	- € 4.690	€ 1.727	€ 4.407	€ 6.946
Scenario 3	€ 304	- € 6.767	€ 235	€ 1.600	€ 3.270
Scenario 4	€ 469	- € 4.376	- € 1.198	- € 1.396	- € 265

Tabel 16. Geconsolideerde resultaten x 1000 per scenario

In bovenstaande tabel zijn de resultaten per scenario weergegeven. Daarbij zijn de synergievoordelen verwerkt en de transitiekosten opgenomen. Zie hieronder de uitgangspunten van de scenario's.

Scenario's 1 en 4 zijn gelijk gehouden aangezien ze beide gebaseerd zijn op de bestaande begrotingen. In tabel 18 is te zien dat dit niet geheel conform de nieuwe DUO-prognose is. Daardoor is het verschil tussen scenario 1 (begroting) en scenario 3 (10% extra daling ten opzichte van de DUO-prognose) klein, ook omdat in de bekostiging rekening gehouden is met de T-2 bekostiging en dalingen dus met een vertragingseffect in de rijksbijdrage doorwerken.

Studentenaantallen

Er zijn vier scenario's. Bij alle vier wordt gewerkt met het gewogen aantal studenten. In de bekostiging ontvangt het mbo voor een BBL-student 50% van wat er aan bekostiging ontvangen wordt voor een BOL-student. Voor de gewogen aantallen gaan we dus uit van BOL=1 en BBL=0,5.

Onlangs zijn de nieuwe studentprognoses van DUO gepubliceerd. Deze worden gebruikt om de scenario's met elkaar te vergelijken. Ten tijde van het opstellen van de begroting (november 2020) werd uitgegaan van de 'oude' prognoses. Deze zijn overall lager dan de huidige prognoses. Daarnaast is een verschuiving te zien van de BBL- naar de BOL-leerweg.

		1 oktober 2017	1 oktober 2018	1 oktober 2019	1 oktober 2020	1 oktober 2021	1 oktober 2022	1 oktober 2023	1 oktober 2024	1 oktober 2025
Gewogen aantal studenten										
KW1C DUO	scenario 1 DUO	11.054	11.387	11.473	11.523	11.297	11.100	10.922	10.838	10.750
KW1C	scenario 2 (stabiel na 2020)	11.054	11.387	11.473	11.708	11.708	11.708	11.708	11.708	11.708
KW1C	scenario 3 (10% extra daling)	11.054	11.387	11.473	11.708	11.244	10.823	10.433	10.144	9.858
KW1C begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie	11.054	11.387	11.473	11.708	10.995	10.845	10.719	10.431	10.342
De Leijgraaf DUO	scenario 1 DUO	4.413	4.238	4.176	3.864	3.959	3.869	3.763	3.698	3.643
De Leijgraaf	scenario 2 (stabiel na 2020)	4.413	4.238	4.176	3.864	3.864	3.864	3.864	3.864	3.864
De Leijgraaf	scenario 3 (10% extra daling)	4.413	4.238	4.176	3.864	3.882	3.715	3.539	3.408	3.289
De Leijgraaf begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie	4.413	4.238	4.176	3.864	3.866	3.793	3.701	3.622	3.576
Geconsolideerd DUO	scenario 1 DUO	15.467	15.625	15.649	15.387	15.256	14.969	14.685	14.536	14.393
Geconsolideerd	scenario 2 (stabiel na 2020)	15.467	15.625	15.649	15.571	15.571	15.571	15.571	15.571	15.571
Geconsolideerd	scenario 3 (10% extra daling)	15.467	15.625	15.649	15.571	15.125	14.538	13.972	13.552	13.147
Geconsolideerd begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie	15.467	15.625	15.649	15.571	14.861	14.637	14.420	14.053	13.917

Tabel 17. Gewogen aantal studenten vier scenario's

Te zien is dat bij zowel de studentenaantallen van De Leijgraaf als die van het Koning Willem I College de gewogen studentenaantallen in de begroting (scenario 4) iets onder die van de prognoses van DUO liggen. Op jaarbasis en op leerweg-niveau zijn de afwijkingen tussen de DUO-prognose en de begroting wat groter. Voor scenario's 1 en 4 is uitgegaan van dezelfde cijfers; de begrotingen.

Procentuele mutatie per jaar		1 oktober 2017	1 oktober 2018	1 oktober 2019	1 oktober 2020	1 oktober 2021	1 oktober 2022	1 oktober 2023	1 oktober 2024	1 oktober 2025
Landelijk			0,7%	-1,2%	3,6%	-2,9%	-0,7%	-0,9%	-0,3%	-0,1%
KW1C volgens DUO	scenario 1 DUO		3,0%	0,8%	0,4%	-2,0%	-1,7%	-1,6%	-0,8%	-0,8%
KW1C	scenario 2 (stabiel na 2020)		3,0%	0,8%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
KW1C	scenario 3 (10% extra daling)		3,0%	0,8%	0,4%	-4,0%	-3,7%	-3,6%	-2,8%	-2,8%
KW1C begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie		3,0%	0,8%	2,0%	-6,1%	-1,4%	-1,2%	-2,7%	
De Leijgraaf volgens DUO	scenario 1 DUO		-4,0%	-1,5%	-7,5%	2,5%	-2,3%	-2,7%	-1,7%	-1,5%
De Leijgraaf	scenario 2 (stabiel na 2020)		-4,0%	-1,5%	-7,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De Leijgraaf	scenario 3 (10% extra daling)		-4,0%	-1,5%	-7,5%	0,5%	-4,3%	-4,7%	-3,7%	-3,5%
De Leijgraaf begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie		-4,0%	-1,5%	-7,5%	0,1%	-1,9%	-2,4%	-2,1%	-1,3%
Geconsolideerd DUO	scenario 1 DUO		1,0%	0,2%	-1,7%	-0,8%	-1,9%	-1,9%	-1,0%	-1,0%
Geconsolideerd	scenario 2 (stabiel na 2020)		1,0%	0,2%	-0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Geconsolideerd	scenario 3 (10% extra daling)		1,0%	0,2%	-0,5%	-2,9%	-3,9%	-3,9%	-3,0%	-3,0%
Geconsolideerd begroot	scenario 4 (en 1) geen fusie		1,0%	0,2%	-0,5%	-2,9%	-4,6%	-1,5%	-2,5%	-1,0%

Tabel 18. Procentuele mutatie per jaar van studentenaantallen vier scenario's

In tabel 18 is ook de procentuele mutatie op landelijk niveau toegevoegd. Die laat zien dat in de regio Noordoost-Brabant voor de jaren 2022-2025 een hardere daling van studenten wordt verwacht dan landelijk.

Uitgangspunten scenario's

Baten

De rijksbijdragen en de college-, cursus-, les- en examengelden bewegen mee met de studentenaantallen.

De overige overheidsbijdragen en subsidies, en baten van werk in opdracht van derden, blijven gelijk in de vier scenario's. De overige opbrengsten bewegen voor 66% (het Koning Willem I College 63%, De Leijgraaf 74%) mee met de studentenaantallen; het overige deel blijft gelijk in de vier scenario's.

Lasten

Het streven is om de personele lasten op 75% van de omzet te zetten. In de begrotingen van beide instellingen wordt dit percentage echter overschreden.

In scenario 2 houden we voor De Leijgraaf de loonkosten gelijk aan die van de begroting voor de jaren 2021 en 2022. In de jaren 2023 tot en met 2025 worden de loonkosten gelijk gehouden aan die van 2022. De reden hiervoor is dat De Leijgraaf in oktober 2020 een daling had in de studentenaantallen. De reductie van personeel als gevolg hiervan is in de begroting verdeeld over de jaren 2021 en 2022.

Het Koning Willem I College houdt in scenario 2 de salariskosten van 2020 aan voor de daaropvolgende jaren omdat ze in 2020 gegroeid is in studentenaantallen. Tot 2025 blijven de studentenaantallen gelijk aan die van 2020.

In scenario 3 dalen de studentenaantallen harder dan begroot. In dit scenario zijn percentages personeelskosten gelijk gehouden aan die van de begroting. Die percentages liggen dan wel boven de 75%. Voor de vergelijking zou het echter niet logisch zijn dat er wel een (grotere) formatiereductie mogelijk is in het scenario waar de studentenaantallen het hardst dalen en dit niet gebeurt in de begroting, waar de reductie minder groot hoeft te zijn om tot 75% te komen.

In de diverse scenario's gaan we ervan uit dat de afschrijvingen en huisvestingslasten in de periode 2021-2025 niet meebewegen met de studentenaantallen en dus gelijk blijven aan de begrote bedragen.

De overige lasten bewegen nominaal hetzelfde mee als de mutatie in de overige opbrengsten. De aanname is dat de opbrengsten van bijdragen door studenten gelijk zijn aan de kosten ervoor.

De financiële lasten blijven in alle vier de scenario's gelijk aan die van de begroting.

Synergievoordelen

De berekende synergievoordelen (zie [paragraaf 5.6.1.1](#)) worden in alle scenario's, met uitzondering van scenario 4, toegepast. Dit houdt in dat de loonkosten met ingang van schooljaar 2022-2023 met 4,5% dalen als gevolg van de verbeterde student-docentratio. Daarnaast gaan we ervan uit dat met ingang van juli 2023 de kosten van de stafdiensten met € 1,19 miljoen afnemen.

Balans

In de balans passen we alleen het eigen vermogen en de liquide middelen aan. De aanpassing is gelijk aan de mutatie in het resultaat ten opzichte van de begroting.

Transitiekosten

Met uitzondering van scenario 4 zijn in de overige scenario's de transitiekosten meegenomen onder de post overige lasten in de periode 2022-2024.

Scenario 2: aan 2020 gelijkblijvende studentenaantallen

bedragen x € 1.000

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Prognose T2 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten								
(Rijks)bijdragen	147.728	149.374	153.836	157.034	150.892	150.892	150.892	150.892
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.604	1.681	1.395	1.373	835	835	760	760
College-, cursus-, les- en examengelden	3.428	2.904	3.342	3.101	3.026	3.026	3.026	3.026
Baten werk in opdracht van derden	8.276	6.811	4.732	4.341	4.273	4.233	4.233	4.173
Overige baten	4.620	4.203	3.316	2.882	2.882	2.882	2.882	2.882
Totaal Baten	165.656	164.973	166.621	168.730	161.908	161.868	161.793	161.733
Lasten								
Personele Lasten	121.936	126.424	127.644	124.661	121.353	117.345	116.750	116.750
Afschrijvingen	13.421	13.294	12.606	13.530	14.353	12.410	12.240	11.648
Huisvestingslasten	10.646	10.666	10.520	10.939	10.943	10.951	10.959	10.968
Overige lasten	17.055	17.749	16.407	17.081	19.831	19.307	17.295	15.272
Totaal Lasten	163.058	168.133	167.177	166.211	166.481	160.013	157.244	154.637
Financiële baten en lasten	-285	-206	-216	-150	-117	-128	-142	-151
Resultaat deelnemingen								
Resultaat	2.314	-3.366	-772	2.370	-4.690	1.727	4.407	6.946

Tabel 19. Geconsolideerde exploitatie scenario 2

In 2020 is het aantal studenten van het Koning Willem I College gestegen. In de rijksbijdrage is deze stijging pas in 2022 zichtbaar (T-2). In dit scenario is ervan uitgegaan dat de formatie niet meer wordt aangepast als de studentenaantallen gelijk blijven.

De Leijgraaf zit in de jaren 2021-2022 in de transitie naar de aanpassing van de formatie naar de afgenomen studentenaantallen in 2020. De rijksbijdrage daalt als gevolg hiervan pas in 2022. De reductie van de formatie is pas compleet in schooljaar 2022-2023, zodat de daling in personeelskosten pas in 2023 voor het gehele jaar meetelt.

In dit scenario is het resultaat voor de jaren 2021-2023 ongeveer € 2 miljoen beter dan begroot. Dit is terug te zien in een hoger eigen vermogen en daardoor een hogere solvabiliteit en een toename van de liquide middelen.

bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa							
Immateriële vaste activa	2.505	1.754	1.737	1.818	1.924	1.966	1.950
Materiële vaste activa	72.898	82.014	88.992	82.574	78.075	73.811	70.226
Financiële vaste activa	694	645	596	547	498	448	399
Totaal vaste activa	76.097	84.413	91.325	84.939	80.497	76.225	72.575
Vlottende activa							
Voorraden	89	89	89	89	89	89	89
Vorderingen	6.835	6.002	5.114	4.917	4.904	4.872	4.820
Liquide middelen	26.674	17.647	8.246	8.586	14.160	20.879	31.592
Totaal vlottende activa	33.598	23.738	13.449	13.592	19.153	25.840	36.501
Totaal activa	109.695	108.151	104.774	98.531	99.650	102.065	109.076
Passiva							
Eigen vermogen	68.375	67.603	69.973	65.284	67.011	71.418	78.362
Voorzieningen	13.232	13.361	8.137	7.354	7.125	5.478	5.866
Langlopende schulden	6.184	6.240	6.032	5.824	5.616	5.408	5.200
Kortlopende schulden	21.904	20.947	20.632	20.070	19.899	19.762	19.647
Totaal passiva	109.695	108.151	104.774	98.532	99.651	102.066	109.075

Tabel 20. Balans geconsolideerd scenario 2

Scenario 3: DUO prognose +/- 10% over 5 jaar

In dit scenario wordt gewerkt met de DUO-prognose minus 10% studentenaantallen, verdeeld over vijf jaar.

bedragen x € 1.000	Realisatie	Realisatie	Prognose T2	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten								
(Rijks)bijdragen	147.728	149.374	153.836	157.034	150.892	153.302	148.430	144.012
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.604	1.681	1.395	1.373	835	835	760	760
College-, cursus-, les- en examengelden	3.428	2.904	3.342	3.101	3.026	3.027	3.009	2.987
Baten werk in opdracht van derden	8.276	6.811	4.732	4.341	4.273	4.233	4.233	4.173
Overige baten	4.620	4.203	3.316	2.913	2.819	2.773	2.763	2.726
Totaal Baten	165.656	164.973	166.621	168.761	161.845	164.171	159.195	154.658
Lasten								
Personele Lasten	121.936	126.424	127.644	126.727	123.383	121.199	117.029	113.458
Afschrijvingen	13.421	13.294	12.606	13.530	14.353	12.410	12.240	11.648
Huisvestingslasten	10.646	10.666	10.520	10.939	10.943	10.951	10.959	10.968
Overige lasten	17.055	17.749	16.407	17.112	19.816	19.247	17.224	15.163
Totaal Lasten	163.058	168.133	167.177	168.308	168.495	163.807	157.453	151.237
Financiële baten en lasten	-285	-206	-216	-150	-117	-128	-142	-151
Resultaat deelnemingen								
Resultaat	2.314	-3.366	-772	304	-6.767	235	1.600	3.270

Tabel 21. Exploitatie geconsolideerd scenario 3: 10% extra daling studentenaantallen

Door de T-2 bekostiging verandert de exploitatie ten opzichte van de begroting nauwelijks; de studentenaantallen tot en met oktober 2020 staan vast en daarmee ook de rijksbijdrage tot en met 2022. In 2023 is een beter resultaat te zien omdat de begroting is uitgegaan van een nog lager aantal studenten dan in dit scenario. Pas in 2024 en 2025 is het effect van de extra daling zichtbaar in een lagere rijksbijdrage.

bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa							
Immateriële vaste activa	2.505	1.754	1.737	1.818	1.924	1.966	1.950
Materiële vaste activa	72.898	82.014	88.992	82.574	78.075	73.811	70.226
Financiële vaste activa	694	645	596	547	498	448	399
Totaal vaste activa	76.097	84.413	91.325	84.939	80.497	76.225	72.575
Vlottende activa							
Voorraden	89	89	89	89	89	89	89
Vorderingen	6.835	6.002	5.114	4.917	4.904	4.872	4.820
Liquide middelen	26.674	17.647	8.347	4.443	8.525	12.438	19.475
Totaal vlottende activa	33.598	23.738	13.550	9.449	13.518	17.399	24.384
Totaal activa	109.695	108.151	104.875	94.388	94.015	93.624	96.959
Passiva							
Eigen vermogen	68.375	67.603	67.907	61.140	61.375	62.976	66.246
Voorzieningen	13.232	13.361	8.137	7.354	7.125	5.478	5.866
Langlopende schulden	6.184	6.240	6.032	5.824	5.616	5.408	5.200
Kortlopende schulden	21.904	20.947	20.632	20.070	19.899	19.762	19.647
Totaal passiva	109.695	108.151	102.708	94.388	94.015	93.624	96.959

Tabel 22. Balans geconsolideerd: scenario 3: 10% extra daling bovenop de DUO prognose

Doordat het resultaat in dit scenario niet veel afwijkt van dat in de begroting, is de liquiditeit ook nauwelijks lager dan in de begroting.

Zie ook [de toelichtingen op de scenario's 2 en 3](#) aan het eind van deze paragraaf.

Scenario 4: als de fusie niet doorgaat

In dit scenario worden de gecombineerde gegevens van beide instellingen gepresenteerd in de situatie dat de fusie niet doorgaat.

bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Prognose T2 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL
Baten								
Rijksbijdragen	147.728	149.374	153.820	157.034	150.892	150.587	149.404	148.587
Overige overheidsbijdrager	1.604	1.681	1.421	1.373	835	835	760	760
College-, cursus-, les- en e	3.428	2.904	3.318	3.101	3.026	3.027	3.009	2.987
Baten werk in opdracht var	8.276	6.811	4.342	4.341	4.273	4.233	4.233	4.173
Overige baten	4.620	4.203	3.490	2.882	2.834	2.834	2.834	2.834
Totaal baten	165.656	164.973	166.391	168.731	161.860	161.516	160.240	159.341
Lasten								
Personeelslasten	121.936	126.424	128.104	126.662	124.892	123.418	122.499	121.568
Afschrijvingen	13.421	13.294	13.143	13.530	14.353	12.410	12.240	11.648
Huisvestingslasten	10.646	10.666	10.793	10.939	10.943	10.951	10.959	10.968
Overige lasten	17.055	17.749	15.955	16.981	15.931	15.807	15.795	15.272
Totaal lasten	163.058	168.133	167.995	168.112	166.119	162.586	161.493	159.456
Financiële baten en lasten	-285	-206	-144	-150	-117	-128	-143	-150
Resultaat deelnemingen								
Resultaat	2.313	-3.366	-1.748	469	-4.376	-1.198	-1.396	-265

Tabel 23. Exploitatie gecombineerd scenario 4: geen fusie

bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa							
Immateriële vaste activa	2.505	1.754	1.737	1.818	1.924	1.966	1.950
Materiële vaste activa	72.898	81.477	88.455	82.037	77.538	73.274	69.689
Financiële vaste activa	694	645	596	547	498	448	399
Totaal vaste activa	76.097	83.876	90.788	84.402	79.960	75.688	72.038
Voorraden	89	89	89	89	89	89	89
Vorderingen	6.835	5.870	5.114	4.918	4.904	4.872	4.820
Liquide middelen	26.674	17.273	5.906	6.559	9.209	10.125	13.627
Totaal vlottende activa	33.598	23.232	11.109	11.566	14.202	15.086	18.536
Totaal activa	109.695	107.108	101.897	95.968	94.162	90.774	90.574
Passiva							
Eigen vermogen	68.375	66.627	67.096	62.720	61.522	60.126	59.861
Voorzieningen	13.232	13.361	8.137	7.354	7.125	5.478	5.866
Langlopende schulden	6.184	6.240	6.032	5.824	5.616	5.408	5.200
Kortlopende schulden	21.904	20.880	20.632	20.070	19.899	19.762	19.647
Totaal passiva	109.695	107.108	101.897	95.968	94.162	90.774	90.574

Tabel 24. Balans gecombineerd scenario 4: geen fusie

5.6.3 Kosten fusie

De belangrijkste kostenposten, gerelateerd aan het fusieproces, zijn:

- ICT-integratiekosten;
- Personeelskosten (advies, cultuur, scholing, ontwikkeling, mobiliteit);
- Communicatie nieuwe organisatie;
- Vernieuwing van het onderwijs (innovatie).

Voor een vergelijk van de mogelijke fusiekosten hebben we ons ook verdiept in andere fusietrajecten in het mbo. Een echte vergelijking is echter lastig te maken vanwege het verschil in met name omvang, cultuur, demografische context, samenstelling opleidingsaanbod, financiële weerbaarheid, besturingsfilosofie en de organisatorische uitgangssituatie.

ICT

Voor ICT geldt dat binnen één organisatie de applicaties in meerdere of mindere mate aan elkaar gekoppeld zijn. En applicaties zijn weer gekoppeld aan procedures. Indien de keuze valt op het applicatiepakket van één van de twee instellingen, is dit (simpel gezegd) het importeren van databases van de andere instelling in de applicaties van de andere. Bij een keuze voor de beste applicaties van beide instellingen, zal dit veel extra werk meebrengen, aangezien de diverse applicaties aan elkaar gekoppeld moeten worden. Ook het aanpassen van procedures kan impact hebben op de complexiteit van het samenvoegen. Daarnaast heeft de looptijd van de contracten nog invloed.

Deloitte heeft op basis van ervaring met andere fusies, en een bij beide fusiepartners uitgevoerde scan (bijlagen 12 a en 12b), voorspeld dat in het eerste jaar van fusie de ICT-kosten verdubbelen. De tijdsinvestering die de ICT-systemen stapsgewijs naar één platform migreert, wordt geschat op 2 tot 4 jaar.

Personeel

Op middellange termijn zal de fusie effect hebben op de behoefte aan personeel. De docent-student ratio zal verbeteren, waardoor er minder docenten nodig zijn.

In de begroting houden we rekening met een afname van het aantal studenten. De formatie moet hierop worden afgestemd. Dat is in de scenario's al verwerkt.

Stafdiensten zijn naar schatting twee jaar bezig met het integreren van afdelingen, procedures en systemen. Daarna (eind 2023) neemt de behoefte aan specialisten en leidinggevenden af. Er is maar één leidinggevende per afdeling nodig en veel specialismen zijn niet of slechts deels afhankelijk van de omvang van de organisatie.

De insteek is dat er door de fusie geen gedwongen ontslagen gaan vallen. Door het niet vervangen van uitstroom (pensioen, andere baan) en het niet verlengen van tijdelijke contracten kan dat voorkomen worden. Voor de zekerheid wordt bij de inschatting van de fusiekosten wel een post ‘mobiliteitskosten’ meegenomen.

In de fase voor de bestuurlijke/juridische fusie kan aan de Belastingdienst worden verzocht om toepassing van de btw pre-fusievrijstelling zodat uitleen van personeel niet leidt tot btw-heffing.

Communicatie

Vanaf de intentieovereenkomst tot heden is er veel geïnvesteerd in de communicatie richting studenten, medewerkers en de stakeholders. Wij zetten deze communicatie voort nadat er een formeel besluit is om tot een fusie over te gaan. Voor de communicatie rond de start van de fusie zullen we een extern bureau inschakelen om ons hierin te begeleiden.

Vernieuwing van het onderwijs (innovatie)

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf zijn reeds jaren actief met diverse innovatieve initiatieven. Zo heeft het Koning Willem I College onder andere ‘Het Talent Atelier’ en is De Leijgraaf in 2020 gestart met een practoraat ‘Innovatiesucces in het onderwijs’. Deze initiatieven worden door het nieuwe Koning Willem I College gecontinueerd. Gedurende het transitieproces willen we dit met disruptieve programma’s (zie [paragraaf 6.3.1](#)) kracht bijzetten en zijn voor onderwijsvernieuwing in onderstaand overzicht transitiekosten meegenomen.

Op basis van de huidige inzichten komen we tot de volgende inschatting van de transitiekosten:

	2021	2022	2023	2024	Totaal
Advieskosten afstemming cultuur	€ 100.000	€ 250.000	€ 150.000		€ 500.000
Scholing en ontwikkeling		€ 250.000	€ 250.000		€ 500.000
Mobiliteit personeel		€ 700.000	€ 1.300.000	€ 1.000.000	€ 3.000.000
ICT-transitie		€ 1.500.000	€ 1.000.000	€ 500.000	€ 3.000.000
Communicatiekosten		€ 700.000	€ 300.000		€ 1.000.000
Vernieuwing van het onderwijs		€ 500.000	€ 500.000		€ 1.000.000
TOTAAL	€ 100.000	€ 3.900.000	€ 3.500.000	€ 1.500.000	€ 9.000.000

Tabel 25. Transitiekosten

5.6.4 Financiële conclusie

Op grond van voorgaande scenario’s over de beoogde fusie en de financiële middellange termijnverwachtingen, zijn wij tot onderstaande resultaten en conclusies gekomen.

Scenario 1: fusieorganisatie bij krimp volgens DUO

- Uitgangspunt: in dit scenario is ervan uitgegaan dat in de fusieorganisatie tot en met 2025 gerekend wordt met een krimp op basis van de regionale voorspellingen en de DUO-prognose (een krimp van 10% over 5 jaar).
- Conclusie: het geprognosticeerde resultaat zal in eerste instantie dalen in 2022 naar € 6,7 miljoen negatief, mede veroorzaakt door het aandeel van de transitiekosten van € 3,9 miljoen. Vanaf 2023 worden de synergie-effecten van de fusie versneld zichtbaar. Dit leidt uiteindelijk vanaf 2024 tot positieve exploitatieresultaten die naar verwachting tot € 4,6 miljoen stijgen in 2025.

Scenario 2: aan 2020 gelijkblijvende studentenaantallen

- Uitgangspunt: in dit scenario is ervan uitgegaan dat in de fusieorganisatie tot en met 2025 gerekend wordt met een stabilisatie van de studentenaantallen.
- Conclusie: het geprognosticeerde resultaat zal in eerste instantie dalen in 2022 naar € 4,7 miljoen negatief, mede veroorzaakt door het aandeel van de transitiekosten van € 3,9 miljoen. Vanaf 2023 worden de synergie-effecten van de fusie versneld zichtbaar. Dit leidt uiteindelijk vanaf 2023 tot positieve exploitatieresultaten die naar verwachting tot € 6,9 miljoen stijgen in 2025.

Scenario 3: DUO-prognose +/- 10% extra over 5 jaar

- Uitgangspunt: in dit scenario is ervan uitgegaan dat in de fusieorganisatie tot en met 2025 gerekend wordt met een bovenmatige krimp van 10% boven op de DUO-prognose.
- Conclusie: het geprognosticeerde resultaat zal in eerste instantie daardoor extra dalen in 2022 naar € 6,8 miljoen negatief, mede veroorzaakt door het aandeel van de transitiekosten van € 3,9 miljoen. Vanaf 2023 worden de synergie-effecten van de fusie versneld zichtbaar. Dit leidt uiteindelijk vanaf 2023 tot positieve exploitatieresultaten die naar verwachting tot € 3,3 miljoen stijgen in 2025.

Scenario 4: als de fusie niet doorgaat

- Uitgangspunt: in dit scenario is ervan uitgegaan dat er geen fusie plaatsvindt. De standalone meerjarencijfers van beide organisaties zijn hier bij elkaar opgeteld. Daardoor zijn in dit scenario geen synergie-effecten en transitiekosten opgenomen.
- Conclusie: al vanaf 2022 is in dit geval direct sprake van een structureel negatief resultaat tot en met 2025, op basis van de cumulatieve meerjarenprognoses.

Samenvattend

Uit de scenarioberekeningen blijkt dat, financieel gezien, het standalone voortzetten op basis van de gecumuleerde meerjarenprognoses geen optie is. In alle andere scenario's, waarbij steeds sprake is van een fusieorganisatie, vertonen de resultaten richting 2025 een positieve tendens. De mate waarin het positieve resultaat zich gaat ontwikkelen in de fusieorganisatie, is vooral afhankelijk van de instroom van nieuwe studenten.

Het meest realistische scenario beweegt zich waarschijnlijk tussen scenario 1 en 2. Op basis van dit scenario is de conclusie gerechtvaardigd dat de fusie vanwege de schaalvoordelen op de langere termijn het mogelijk maakt duurzaam te blijven investeren in het onderwijs.

Risico's fusie

- Beide instellingen hebben individueel een negatieve exploitatie begroot voor 2022. Deze is meegenomen in de scenario's.
- De afname van studenten kan groter zijn dan de prognose. De Leijgraaf heeft sinds 2017 een afname van studentenaantallen en marktaandeel laten zien.
- Het Koning Willem I College heeft een grotere flexibele schil in haar personeel dan De Leijgraaf. Als na een mogelijke fusie de formatie gereduceerd wordt, kan dit betekenen dat een relatief groot deel van de reductie bij het Koning Willem I College valt.
- De huisvestingslast is bij beide instellingen hoger dan het benchmarkgemiddelde. Die van De Leijgraaf is procentueel hoger dan die van het Koning Willem I College.

Kansen fusie

- Verbetering ratio docent-student. Hierdoor stijgt de doelmatigheid van het in stand houden van opleidingen: de klassen zijn voller.
- De Leijgraaf heeft veel kennis van het praktijkgedeelte van het onderwijs. De strategie 'de regio is je klaslokaal' betekent dat er veel contacten met het bedrijfsleven zullen zijn en een goede ontwikkeling van 'een leven lang leren'.
- Een grotere organisatie kan de krimp beter opvangen.
- Bij een fusie neemt de formatie van de stafdiensten in relatieve zin af.

- Synergievoordelen in de overige lasten.

Risico voor de continuïteit

Er is geen aanleiding om aan te nemen dat een fusie leidt tot grote financiële risico's, voor de korte en lange termijn.

5.6.5 Nationaal Programma Onderwijs

In deze rapportage zijn de incidentele gelden van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) niet meegenomen. De analyse voor wat betreft de financiële risico's en kansen moet aantonen dat er een structurele financiële basis is voor een fusie. De incidentele gelden zullen hoegenaamd geen effect op het resultaat hebben, omdat beide onderwijsorganisaties het als hun maatschappelijke opdracht zien om de onderwijsachterstanden en de overige negatieve effecten van de coronacrisis weg te werken met behulp van de NPO-gelden en o.a. de inzet van het eigen personeel, door een tijdelijke uitbreiding van dienstverbanden en door de inzet van extern personeel.

TOELICHTING FINANCIËLE KENGETALLEN SCENARIO 2 EN 3

Bedragen x € 1.000.000	2019		2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	Inspectie Grens	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Liquiditeit	1,7	<0,5	1,8	1,0	1,5	1,1	1,1	1,1	0,3	1,2	0,7	0,4	1,1	0,6	0,5	1,2	0,8	0,6	1,4	1,0	0,8	1,5	1,4
Liquide middelen			€ 22	€ 5	€ 27	€ 13	€ 5	€ 18	€ 1	€ 5	€ 8	€ 3	€ 4	€ 7	€ 5	€ 5	€ 10	€ 5	€ 5	€ 15	€ 8	€ 6	€ 23
Rentabiliteit	1,1%		-0,1%	-6,8%	-2,0%	0,7%	-1,5%	-0,5%	1,6%	1,0%	1,4%	-0,9%	-3,0%	-2,9%	0,6%	0,0%	1,1%	0,7%	0,5%	2,7%	1,6%	0,8%	4,3%
Solvabiliteit 1	57%		67%	52%	62%	74%	52%	63%	72%	54%	67%	71%	53%	66%	70%	55%	66%	71%	56%	68%	70%	57%	69%
Solvabiliteit 2	64%	<30% >60%	82%	58%	74%	80%	59%	75%	80%	60%	75%	79%	60%	73%	79%	60%	73%	78%	61%	74%	78%	62%	75%
Balanstotaal			€ 77	€ 33	€ 110	€ 71	€ 32	€ 108	€ 71	€ 32	€ 105	€ 68	€ 29	€ 97	€ 66	€ 29	€ 96	€ 63	€ 28	€ 96	€ 63	€ 28	€ 100
Weerstandsvermogen		<5%	44%	36%	41%	43%	35%	41%	42%	37%	42%	40%	37%	39%	39%	37%	39%	38%	39%	40%	38%	40%	43%
Huisvestingsratio		>15%	10%	10%	11%	11%	10%	11%	11%	10%	11%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	11%

Tabel 26. Financiële kengetallen scenario 2

Bedragen x € 1.000.000	2019		2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	Inspectie Grens	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Liquiditeit	1,7	<0,5	1,8	1,0	1,5	1,1	1,1	1,1	0,3	1,2	0,6	0,4	1,1	0,3	0,5	1,2	0,5	0,6	1,4	0,8	0,8	1,5	1,3
Liquide middelen			€ 22	€ 5	€ 27	€ 13	€ 5	€ 18	€ 1	€ 5	€ 6	€ 3	€ 4	€ 1	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 11	€ 8	€ 6	€ 21
Rentabiliteit	1,1%		-0,1%	-6,8%	-2,0%	0,7%	-1,5%	-0,5%	0,0%	1,0%	0,2%	-2,6%	-3,0%	-4,2%	-0,5%	0,0%	0,1%	-1,4%	0,5%	1,0%	-1,1%	0,8%	2,1%
Solvabiliteit 1	57%		67%	52%	62%	74%	52%	63%	72%	54%	66%	71%	53%	63%	70%	55%	64%	71%	56%	67%	70%	57%	69%
Solvabiliteit 2	64%	<30% >60%	82%	58%	74%	80%	59%	75%	80%	60%	74%	79%	60%	71%	79%	60%	72%	78%	61%	73%	78%	62%	75%
Balanstotaal			€ 77	€ 33	€ 110	€ 71	€ 32	€ 108	€ 71	€ 32	€ 103	€ 68	€ 29	€ 91	€ 66	€ 29	€ 90	€ 63	€ 28	€ 92	€ 63	€ 28	€ 98
Weerstandsvermogen		<5%	44%	36%	41%	43%	35%	41%	42%	37%	40%	40%	37%	36%	39%	37%	35%	38%	39%	39%	38%	40%	44%
Huisvestingsratio		>15%	10%	10%	11%	11%	10%	11%	11%	10%	11%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	11%

Tabel 27. Financiële kengetallen scenario 3

TOELICHTING PROCENTUELE EXPLOITATIE SCENARIO 2 EN 3

Bedragen x € 1.000.000	2019	2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Totale baten		€ 117	€ 48	€ 165	€ 119	€ 47	€ 166	€ 123	€ 46	€ 169	€ 120	€ 42	€ 162	€ 120	€ 42	€ 162	€ 119	€ 41	€ 160	€ 119	€ 40	€ 159
Rentabiliteit	1,1%	-0,1%	-6,8%	-2,0%	-0,1%	-1,5%	-0,5%	1,6%	1,0%	1,4%	-0,9%	-3,0%	-2,9%	0,6%	0,0%	1,1%	0,7%	0,5%	2,7%	1,6%	0,8%	4,3%
Personele lasten	76%	76%	81%	77%	76%	79%	77%	73%	75%	74%	75%	78%	75%	73%	76%	72%	75%	75%	72%	75%	74%	72%
Afschrijvingen	6%	8%	8%	8%	8%	6%	8%	9%	7%	8%	9%	7%	9%	8%	7%	8%	8%	7%	8%	7%	6%	7%
Huisvestingslasten	6%	6%	5%	6%	7%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	7%	7%	8%	7%
Overige kosten	12%	10%	13%	11%	10%	11%	10%	10%	11%	10%	10%	11%	12%	10%	11%	12%	10%	11%	11%	9%	11%	10%
TOTALE KOSTEN	100%	100%	107%	102%	100%	101%	100%	98%	99%	99%	101%	103%	103%	99%	100%	99%	99%	100%	97%	98%	99%	96%

Tabel 28. Exploitatielasten als percentage van de baten scenario 2

Bedragen x € 1.000.000	2019	2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	Benchmark	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie	KW1C	Leijgraaf	Fusie
Totale baten		€ 117	€ 48	€ 165	€ 119	€ 47	€ 166	€ 123	€ 46	€ 169	€ 120	€ 42	€ 162	€ 120	€ 42	€ 162	€ 119	€ 41	€ 160	€ 119	€ 40	€ 159
Rentabiliteit	1,1%	-0,1%	-6,8%	-2,0%	-0,1%	-1,5%	-0,5%	0,0%	1,0%	0,2%	-2,6%	-3,0%	-4,2%	-0,5%	0,0%	0,1%	-1,4%	0,5%	1,0%	-1,1%	0,8%	2,1%
Personele lasten	76%	76%	81%	77%	76%	79%	77%	75%	75%	75%	77%	78%	76%	77%	76%	74%	77%	75%	74%	77%	74%	73%
Afschrijvingen	6%	8%	8%	8%	8%	6%	8%	9%	7%	8%	9%	7%	9%	8%	7%	8%	8%	7%	8%	8%	6%	8%
Huisvestingslasten	6%	6%	5%	6%	7%	6%	6%	6%	7%	6%	7%	7%	7%	6%	7%	7%	7%	8%	7%	7%	8%	7%
Overige kosten	12%	10%	13%	11%	10%	11%	10%	10%	11%	10%	10%	11%	12%	9%	11%	12%	10%	11%	11%	10%	11%	10%
TOTALE KOSTEN	100%	100%	107%	102%	100%	101%	100%	100%	99%	100%	103%	103%	104%	100%	100%	100%	101%	100%	99%	101%	99%	98%

Tabel 29. Exploitatielasten als percentage van de baten scenario 3

5.7 Huisvesting

Voor een nadere toelichting op de huisvesting van de fusie-organisatie vindt u hier een overzicht van de huidige omvang van de huisvesting en de verschillende scenario's die de fusiepartners bij het aangaan van de fusie in ogenschouw gaan nemen.

ICS heeft een analyse gemaakt van de huisvesting (zie bijlage 11). Per hoofdgebouw/locatie zijn de ruimtelijke en financiële kengetallen uitgewerkt in factsheets. Het aantal m² van deze hoofdgebouwen dekt ruim 80% van het totaal aan m². De volgende constatering hebben betrekking op de totale huisvestingsportefeuille van beide organisaties. Uit de analyse is het volgende op te maken:

a. Capaciteit

- Beide instellingen hebben te maken met (lichte) overcapaciteit. Koning Willem I College circa 7% en De Leijgraaf 29%.
- In de komende jaren neemt de overcapaciteit toe. Met name bij De Leijgraaf (39%), maar ook bij het Koning Willem I College (17%).
- De flexibiliteit van de gebouwenportefeuille is wisselend.

b. Financieel

- De huisvestingsratio is momenteel gunstig.
- De kostprijs van de gebouwen per m² is bij het Koning Willem I College hoog en bij De Leijgraaf gemiddeld.
- Door verschil in afschrijvingsystematiek zijn de kosten per m² niet goed vergelijkbaar.
- Niet alle huisvestingslasten zijn per gebouw inzichtelijk.

c. Functioneel/technisch

- De kwaliteit van de gebouwen is overwegend goed (bij het Koning Willem I College zijn renovaties aanstaande).
- Bij beide instellingen is sprake van enige versnippering van het aanbod over de locaties.
- Met name bij het Koning Willem I College is sprake van een flink aandeel van de oppervlakte voor de staffuncties (de diensten).

Volgens het ICS-rapport biedt de samenwerking tussen De Leijgraaf en het Koning Willem I College een meerwaarde vanuit het perspectief van huisvesting, met name wat het verkleinen van de kwetsbaarheid van de huisvestingsportefeuille in de regio betreft. Reductie in overcapaciteit is voor beide instellingen nodig om op lange termijn een financieel gezonde huisvestingsportefeuille te behouden. Voor De Leijgraaf is die noodzaak urgenter dan voor het Koning Willem I College.

Naam locatie/gebouw	Functioneel nuttige oppervlakte (m ² fno)	Bruto vloeroppervlakte (m ² bvo)	Bruto/ nuttig verhouding
Koning Willem I College	57.277	86.170	1,50
Campus Onderwijsboulevard (incl. OS, OD, OT en excl. nieuwbouw)	17.335	24.307	1,40
Campus Vlijmenseweg (totaal)	26.985	42.861	1,59
Locatie Weidonklaan	1.113	1.828	1,64
Locatie Marathonloop	3.065	3.882	1,27
Locatie Rietveldenweg	2.698	3.456	1,28
Locatie Stadionlaan	1.704	2.752	1,61
Locatie Sint Jorisstraat	1.333	2.361	1,77
Locatie Jacob van Maerlantstraat	2.100	3.594	1,71
Locatie De Kleine Elst	170	204	1,20
Locatie Meester Vriensstraat	771	925	1,20
ROC de Leijgraaf	20.124	34.230	1,70
Veghel, Muntelaar 10	10.571	16.345	1,55
Oss, Euterpelan 100	5.904	11.508	1,95
Cuijk, Jan van Cuijkstraat 52	1.509	2.542	1,68
Oss, Nelson Mandelaboulevard 4 (excl. sporthal)	1.873	3.505	1,87
Uden, Udenseweg 2	268	330	1,23
Totaal	77.401	120.400	1,56

Tabel 30. Huisvestingsportefeuilles Koning Willem I College en De Leijgraaf zoals meegenomen in ICS-analyse

Door de krimp en nieuwe opleidingsconcepten gebaseerd op de visie op leren, wordt de huisvestingsbehoefte weliswaar kleiner, maar blijft de huidige spreiding van locaties in de komende 5 jaar onverkort gehandhaafd.

De infrastructuur in het gebied is goed. De overgrote meerderheid van de opleidingen is, zelfs vanuit 'de randen' van de regio, per openbaar vervoer binnen één uur te bereiken. Voor jongeren in een kwetsbare positie wordt voldaan aan de 30 minuten signaalwaarde. De fusie verandert niets aan deze bereikbaarheid. Niet uitgesloten is dat we enkele kleine opleidingen vanwege economische redenen op termijn moeten concentreren op één locatie. Dat kan op individueel niveau effect hebben op de reistijd. Daar staat tegenover dat de betreffende opleiding niet verdwijnt, maar 'in de buurt' beschikbaar blijft. Gelijke opleidingen die nu in verschillende steden zijn gehuisvest blijven zo lang als mogelijk intact. De onderling verschillende onderwijsaanpak, die desondanks in lijn is met de gemeenschappelijke visie op onderwijs, biedt studenten diversiteit in hun keuze welke aanpak het beste bij hen past.

De werkgroep Huisvesting en Facilitair heeft de opdracht gekregen om inzicht te geven in effecten van duurzame samenwerking tussen beide instellingen, vanuit het perspectief van een drietal huisvestingsscenario's:

1. De huidige huisvestings situatie van beide instellingen blijft onveranderd.
2. Het huidige onderwijsaanbod van beide instellingen blijft in stand, rekening houdend met de verwachte krimp. Hierbij is kritisch gekeken naar (on)mogelijkheden van bestaande huurovereenkomsten en verhuur, verkoop en/of afstoten van eigendommen.
3. Als gevolg van meerdere recente ontwikkelingen (thuis werken, blended learning, leven lang ontwikkelen, regionale communities, etc.) zal een behoefte aan nieuwe en andersoortige ruimten ontstaan, dat van bestaande gebouwen aanpassingen vraagt. Verwacht wordt dat dit leidt tot een lagere ruimtebehoefte.

In het vervolg worden deze huisvestingsscenario's belicht met de belangrijkste aandachtspunten. Doel is om op deze manier een koers naar de langere termijn te schetsen. De drie huisvestingsscenario's zijn in deze paragraaf cijfermatig nader uitgewerkt. Verdere detailuitwerking volgt op basis van deze scenario's. Een diepgaandere verkenning/visie vanuit het onderwijs en specifieke kaderstelling ten aanzien van de huisvestingsvraagstukken moet op een later moment leiden tot een gezamenlijk integraal huisvestingsplan (IHP).

Scenario 1: Huidige huisvestings situatie blijft onveranderd

Het voornaamste risico van de huidige huisvestings situatie is de (reeds ingezette) daling van het potentieel aantal mbo-studenten in de regio. De reeds aanwezige overcapaciteit aan ruimte en gebouwen leidt tot ongewenste kosten en zet de kwaliteit van het onderwijs en daarmee het voortbestaan van beide roc's onder druk. De mate van overcapaciteit en het huidige beeld van de huisvesting van beide instellingen is uitvoerig beschreven in het rapport van ICS.

De belangrijkste aandachtspunten van de huidige huisvestings situatie zijn:

- Bij beide instellingen is sprake van een overcapaciteit aan ruimte/gebouwen.
- In algemene zin stelt ICS dat een overcapaciteit van 10% acceptabel en financieel te verantwoorden is.
- Het Koning Willem I College heeft relatief kortlopende huurtermijnen en heeft daarmee haar huisvesting flexibel georganiseerd, De Leijgraaf beschikt over een aantal panden met langlopende huurtermijnen.
- Reductie in overcapaciteit is voor beide instellingen nodig om op lange termijn een financieel gezonde huisvestingsportefeuille te behouden. Voor De Leijgraaf is die noodzaak urgenter dan voor het Koning Willem I College.

Scenario 2: Reductiemogelijkheden in verband met krimp

Om te komen tot een financieel gezonde huisvestingsportefeuille moeten we de overcapaciteit van beide instellingen reduceren. Dit kan plaatsvinden door clustering/samenvoeging, of door herschikking van opleidingen. Een eerste beschrijving hiervan is in dit Beslisdocument opgenomen. Reductie op het aanbod van capaciteit (= de bestaande huisvestingsportefeuille) is mogelijk door het afstoten van (delen van) gebouwen door verkoop, beëindigen huur of verhuur van ruimte. Uitgangspunt bij dit huisvestings scenario is behoud van het huidige onderwijsaanbod.

Op de lange termijn (2030) neemt, met behoud van een overcapaciteit van 10% en de geprognosticeerde afname van het aantal studenten, de gezamenlijke overcapaciteit voor beide instellingen toe tot circa 17.000 m² bruto vloeroppervlak (bvo). Ten aanzien van de bestaande huisvestingsportefeuille spelen heden de volgende concrete zaken:

- De huurlocatie aan de Zwaanstraat in Cuijk is door De Leijgraaf onlangs opgezegd (300 m² bvo).
- De huurlocaties aan de Sint Jorisstraat 129 te 's-Hertogenbosch (afdeling Educatie en Inburgering verhuist naar de locatie Stadionlaan) en de Rietveldenweg 22 te 's-Hertogenbosch zijn reeds opgezegd, hetgeen leidt tot een ruimtereductie van ruim 5.800 m² bvo.
- De nieuwbouw aan de Onderwijsboulevard 3 te 's-Hertogenbosch wordt 1 juni 2021 opgeleverd en behelst circa 6.300 m² bvo.
- De semi-permanente huisvesting van gebouw X op de Vlijmenseweg te 's-Hertogenbosch (4.030 m² bvo) moet op basis van de vigerende vergunning uiterlijk in 2024 ontmanteld zijn.

Met aftrek van het bovenstaande daalt de gezamenlijke overcapaciteit op termijn voor beide instellingen naar circa 13.000 m² bvo. Met de huidige huisvestingsportefeuille als uitgangspunt kunnen we de nog overgebleven overcapaciteit reduceren door huurovereenkomsten op te zeggen. Vanaf 2022 huren het Koning Willem I College (ruim 14.000 m² bvo) en De Leijgraaf (circa 7.500 m² bvo) gezamenlijk in totaal ongeveer 21.500 m² bvo aan huisvesting. Een ruimtereductie van 13.000 m² is derhalve getalsmatig ruim realiseerbaar door het beëindigen van enkel huurovereenkomsten. Welke panden (huur/eigendom) in aanmerking komen om daadwerkelijk af te stoten is onder andere afhankelijk van:

- Clustering/samenvoeging of herschikking van opleidingen en/of diensten in de regio.
- Specifieke doelgroepen.
- Specifieke praktijkruimten.
- Gedane en toekomstige bouwinvesteringen.
- Samenwerkingsverbanden (bedrijven/gemeenten).
- Strategische verhouding huur/eigendom in verband met flexibiliteit.

Scenario 3: Behoeftte aan nieuwe en andersoortige ruimten door recente en toekomstige ontwikkelingen

Naast bovengenoemde punten zal als gevolg van meerdere ontwikkelingen (thuiswerken, blended learning, leven lang ontwikkelen, regionale communities, etc.) een behoefte aan nieuwe en andersoortige ruimten ontstaan. Dat vraagt aanpassingen van bestaande gebouwen. Verwacht wordt dat dit leidt tot een lagere ruimtebehoefte.

De mate waarin in de toekomst onderwijs op afstand plaatsvindt, is op dit moment niet met zekerheid te zeggen. Een lagere aanwezigheid zou een kleinere ruimtebehoefte betekenen. Als denkrichting wordt hierin vaak de verhouding 30% afstandslernen en 70% fysiek onderwijs aangehouden. Een percentage onderwijs op afstand van 30% betekent echter niet automatisch eenzelfde percentage ruimtereductie. Het werkelijk percentage wordt pas duidelijk zodra onderwijskundige en strategische keuzes zijn gemaakt. Het benoemde percentage van 30% in onderstaand overzicht geeft dus slechts een indicatie van mogelijke ruimtereductie bij recente ontwikkelingen.

	Huidige m ² bvo (2021)*	Bruto overcapaciteit m ² Scenario 1 (2021)	Netto overcapaciteit m ² Scenario 1 (2021)	Bruto overcapaciteit m ² Scenario 2 (2030)	Netto overcapaciteit m ² Scenario 2 (2030)	Overcapaciteit m ² Scenario 3 (2030)
KW1C	88.320	6.400	-2.650	15.250	6.182	30.824
DL	37.820	10.000	7.186	14.750	10.968	19.023
Totaal	126.140	16.400	4.536	30.000	17.150	49.847

	marge (%) (2021)	Bruto overcapaciteit scenario 1 (2021)	Netto overcapaciteit scenario 1 (2021) **	Bruto overcapaciteit scenario 2 (2030)	Netto overcapaciteit scenario 2 (2030)**	Overcapaciteit scenario 3 (2030) ***
KW1C	10%	7%	-3%	17%	7%	35%
DL	10%	29%	19%	39%	29%	50%

* : m² bvo sluiten aan op rapportage ICS

** : netto overcapaciteit = bruto overcapaciteit -/- acceptabele overcapaciteit van 10% (zie bron ICS quickscan)

*** : 30% extra verminderd over scenario 2 zonder rekening te houden met behoefte aan nieuwe en andersoortige ruimten. 35 resp. 50% is het aantal te reduceren m² t.o.v. huidige situatie

Tabel 31. Overcapaciteit huisvestingsportefeuilles

Op basis van deze analyse – mede gebaseerd op het rapport van ICS – is de conclusie gerechtvaardigd dat de huisvestingsportefeuille voldoende mogelijkheden biedt om mee te bewegen met de behoeften en de ontwikkelingen in het onderwijs van de fusieorganisatie.

6

Transitie

Hoofdstuk 5 liet op hoofdlijnen zien hoe de fusieorganisatie er uiteindelijk uit gaat zien. Dit hoofdstuk beschrijft de transitie: de weg die wordt bewandeld om van twee organisaties tot één organisatie te komen. Deze transitie bestaat uit 2 fases:

- **De voorbereidende fase** waarin de juridische, bestuurlijke en de institutionele fusies worden voorbereid en plaatsvinden (vanaf 1 mei 2021 tot 1 augustus 2022).
- **De integratiefase** waarin de organisaties steeds meer in elkaar vloeien (vanaf 1 augustus 2022 tot 1 augustus 2025).

In de transitie zijn grofweg drie hoofdthema's te onderscheiden: (1) governance, (2) ondersteuning en (3) onderwijs(vernieuwing). In zowel de voorbereidende als de integratiefase vindt er per hoofdthema een aantal deeltransities plaats. Hoewel iedere deeltransitie een eigen programmatische aanpak en mijlpalen kent, zijn alle transitieprocessen met elkaar verweven. De routekaart voor de transitie, verdeeld over drie hoofdthema's en de bijbehorende deeltransities, is uiteengezet in het volgende (samenvattende) overzicht:

	Voorbereidende fase 1 mei 2021 tot 1 augustus 2022			Integratiefase 1 augustus 2022 tot 1 augustus 2025			Uitloop Tot 1 augustus 2027
	1-5-2021 tot 1-8-2021	1-8-2021 tot 1-1-2022	1-1-2022 tot 1-8-2022	1-8-2022 tot 1-8-2023	1-8-2023 tot 1-8-2024	1-8-2024 tot 1-8-2025	1-8-2025 tot 1-8-2027
Algemeen							
Uitwerken transitieplan voor fusie en transitie							
Inrichting transitieorganisatie							
Governance							
Naar één stichting en één onderwijsinstelling							
Herinrichting organisatie en managementstructuur (ondersteunende afdelingen)							
Herinrichting organisatie en managementstructuur (onderwijsafdelingen)							
Teams aan zet							
Medezeggenschap integreren							
Maatschappelijke verantwoording							
Medezeggenschap belegd bij één OR en SR							
Afstemming portfoliomanagement-projecten							

Tabel 32a. Routekaart transitie - algemeen & governance

	Vorbereidende fase 1 mei 2021 tot 1 augustus 2022			Integratiefase 1 augustus 2022 tot 1 augustus 2025			Uitloop Tot 1 augustus 2027
	1-5-2021 tot 1-8-2021	1-8-2021 tot 1-1-2022	1-1-2022 tot 1-8-2022	1-8-2022 tot 1-8-2023	1-8-2023 tot 1-8-2024	1-8-2024 tot 1-8-2025	1-8-2025 tot 1-8-2027
Ondersteuning							
Integratie en migratie onderwijslogistiek en studentadministratie							
Harmonisatie arbeidsvoorwaarden							
Optimalisatie en rationalisatie							
Stroomlijning personele bezetting							
Onderwijs							
Onderwijs Post Corona Tijd							
Leven Lang Ontwikkelen							
Wendbare Organisatie							
Digitalisering en Flexibilisering							

Tabel 32b. Routekaart transitie - ondersteuning & onderwijs

Vanaf de juridische en bestuurlijke fusie zal er van de twee stichtingen één stichting overblijven. Tot aan de institutionele fusie blijven er nog wel twee onderwijsinstellingen met elk een BRIN-nummer bestaan. De colleges van bestuur van elk van deze onderwijsinstellingen mandateren bevoegdheden aan de raad van bestuur van de stichting. Zowel de colleges van bestuur als de raad van bestuur worden benoemd door de raad van toezicht. Nadat de stichting bij DUO heeft aangegeven als één onderwijsinstelling verder te willen vervalt één BRIN-nummer en zal de onderwijsinstelling onder één college van bestuur en raad van toezicht verder gaan. Een uitgebreide beschrijving van de juridische stappen staat in bijlage 39.

De nieuw samengestelde raad van bestuur (tijdens de bestuurlijke fusie) en daarna het college van bestuur is niet alleen eindverantwoordelijk voor de complexe en meervoudige transitie, maar ook voor de voortgang van de lopende zaken. In de transitiefase gaan het reguliere onderwijs en de processen in de bedrijfsvoering immers gewoon door. Daarom bestaat er (naast de bovenstaande routekaart) ook nog een routekaart voor het huidige onderwijs en voor de bedrijfsvoeringsprocessen. Deze routekaarten hebben elk een eigen PDCA-cyclus, die wel op elkaar zijn afgestemd. De raad van bestuur c.q. het college van bestuur bespreekt periodiek, minimaal vier keer per jaar, de stand van zaken van iedere cyclus. Dat doet ze met zowel de raad van toezicht als met de ondernemingsraad en de studentenraad. Na augustus 2025 (of zoveel eerder als mogelijk) vloeien de twee routekaarten samen en wordt de reguliere PDCA-cyclus weer ingezet.

De raad van bestuur c.q. het college van bestuur bewaakt de voortgang en samenhang van beide routekaarten, neemt verantwoordelijkheid voor een doelmatige besteding van budgetten en benoemt de sleutelfiguren in het reguliere proces en in de transitie. De voorzitter van de raad van bestuur c.q. het college van bestuur wordt verantwoordelijk voor het transitieproces 'Governance'. Eén lid van de raad van bestuur c.q. het college van bestuur wordt verantwoordelijk voor het transitieproces operationele samenvoeging en het andere lid voor het transitieproces onderwijsvernieuwing. De drie

collegeleden samen zorgen voor verbinding en afstemming tussen de drie hoofdthema's binnen de transitie. Op kwartaalbasis is er ook afstemming over de transities tussen de raad van bestuur c.q. het college van bestuur en de experts binnen de nieuwe fusieorganisatie. Daarnaast zorgen de drie collegeleden samen voor kaders en sturing op het reguliere onderwijsproces en de bijbehorende bedrijfsvoering, alsmede voor verbinding in de organisatie.

In de bovengeschetste dynamiek is overzicht, afstemming en beheersing cruciaal, evenals adequate communicatie. De regie ligt bij de raad van bestuur c.q. het college van bestuur. De eerste hoofdlijnen voor een plan van aanpak zijn al opgesteld en worden voor 1 augustus 2021 uitgewerkt in een compleet transitieplan voor fusie en transitie.

In het transitieplan werken we de hoofdthema's en de deeltransities verder uit, gekoppeld aan mijlpalen, procesafspraken en transitiebudgetten. Per deeltransitie bouwen we vooraf 'go/no-go' momenten in om afwegingen te maken en de juiste besluiten te nemen. Een voorbeeld van een procesafpraak is om op 1 maart 2022 een 'go/no-go' moment in te bouwen voor wat betreft het samengaan en herschikken van de ondersteunende diensten per 1 augustus 2022. Het uiteindelijke besluit wordt genomen door de raad van bestuur, op basis van informatie van de directe betrokkenen bij de transitie voor wat betreft de haalbaarheid van de deeltransitie op dat moment. Een dergelijk advies wordt waar nodig aangevuld met het advies van externe deskundigen. Uitgangspunt blijft wel dat we de voorbereidende fase van de institutionele fusie afronden op 1 augustus 2022. Op dat moment heeft dan zowel de bestuurlijke en juridische fusie per 1 januari 2022 als de institutionele fusie per 1 augustus 2022 plaatsgevonden. De integratiefase (de benodigde tijd om de volledige transitie vorm te geven en de organisaties in elkaar te laten vloeien) duurt maximaal tot 1 augustus 2025.

De raad van bestuur c.q. het college van bestuur krijgt ondersteuning van een transitieteam. Dit team bestaat uit een aantal directeuren en specialisten die de (tijdelijke) motor vormen achter de transitieprocessen rondom onderwijsvernieuwing en de ontwikkeling en professionalisering van het management van de (clusters van) onderwijsteams. De directeuren combineren hun rol in het transitieteam met hun reguliere taak. Op die manier blijft de koppeling aan de (onderwijs-)praktijk aanwezig. De leden van het transitieteam zijn verantwoordelijk voor de begeleiding en ontwikkeling van het management op weg naar kwaliteit van onderwijs, teams aan zet, zelfstandigheid en onderwijsvernieuwing. Het transitieteam maakt zichzelf gedurende de transitieperiode overbodig. De formele positie van de leden van het transitieteam in relatie tot andere leidinggevendenden wordt nader uitgewerkt en vastgelegd.

In het transitieplan worden voor de invulling van functies en rollen gedurende de transitieperiode de hoofdlijnen van een benoemings- en plaatsingsbeleid geformuleerd voor bespreking met de ondernemingsraden.

Vóór 1 november 2021 wordt onder verantwoordelijkheid van de huidige colleges van bestuur een totaal transitieplan opgesteld en de transitieorganisatie ingericht. De belangrijkste bestanddelen van het transitieprogramma lichten we hierna toe.

6.1 Governance

Het hoofdthema 'Governance' is belegd bij de raad van bestuur c.q. het college van bestuur en omvat vier deeltrajecten:

1. De afwikkeling van de juridische, bestuurlijke en institutionele fusie.
2. De herinrichting van de managementstructuur.
3. Medezeggenschap en maatschappelijke verantwoording.
4. Strategische sturing portfoliomanagement.

6.1.1 In stappen naar één stichting en één onderwijsinstelling

Om tot één stichting, één onderwijsinstelling, één college van bestuur en één raad van toezicht te komen, zijn meerdere fusies nodig. Een bestuurlijke in de zin van de WEB, een juridische fusie in de zin van het BW en een institutionele fusie in de zin van de WEB. De juridische BW-fusie en de bestuurlijke

WEB-fusie vinden gelijktijdig plaats, uiterlijk 1 januari 2022 (of zoveel eerder als haalbaar). De institutionele WEB-fusie (ook wel instellingsfusie genoemd) is voorzien per 1 augustus 2022. Aan het ministerie van OCW en aan de medezeggenschapsorganen wordt in een verzoek voor alle drie de fusies om goedkeuring (artikel 2.1.9 WEB), respectievelijk om een positief advies en overeenstemming gevraagd (artikelen 8a.2.3 en 8a.1.5 WEB/25 lid 1 WOR). Ten behoeve van de ministeriële goedkeuring is een aanvraag opgesteld met een integrale fusie-effectrapportage (FER), waar dit Beslisdocument onderdeel van uitmaakt,

De juridische BW-fusie voegt beide huidige stichtingen samen tot één stichting (werktitel: Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant) onder een samengestelde raad van bestuur en een samengestelde raad van toezicht. De zittende raden van toezicht van het Koning Willem I College en De Leijgraaf zijn verantwoordelijk voor de samenstelling van deze nieuwe raden. De nieuwe leden treden aan op het moment dat de juridische BW-fusie rond is.

Door de juridische BW-fusie blijven de entiteiten waarin het Koning Willem I College en De Leijgraaf zeggenschap hebben gewoon bestaan. De zeggenschap over deze rechtspersonen gaat over naar de raad van bestuur van de Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant. Concreet betekent dit het volgende: de Stichting Regionaal Onderwijs Centrum 's-Hertogenbosch houdt twee onderwijsinstellingen in stand, het Koning Willem I College en BBO De Schalm. Daarnaast heeft de Stichting Regionaal Onderwijs Centrum 's-Hertogenbosch zeggenschap in de Stichting Steunfonds Mathias Wolff en in de Educatiestichting Koning Willem I College, op grond van de benoeming van bestuurders in deze stichtingen. Stichting Regionaal Onderwijs Centrum De Leijgraaf houdt een onderwijsinstelling in stand: De Leijgraaf. Daarnaast heeft Stichting Regionaal Onderwijs Centrum De Leijgraaf een 100% dochter, ROCV De Leijgraaf BV.

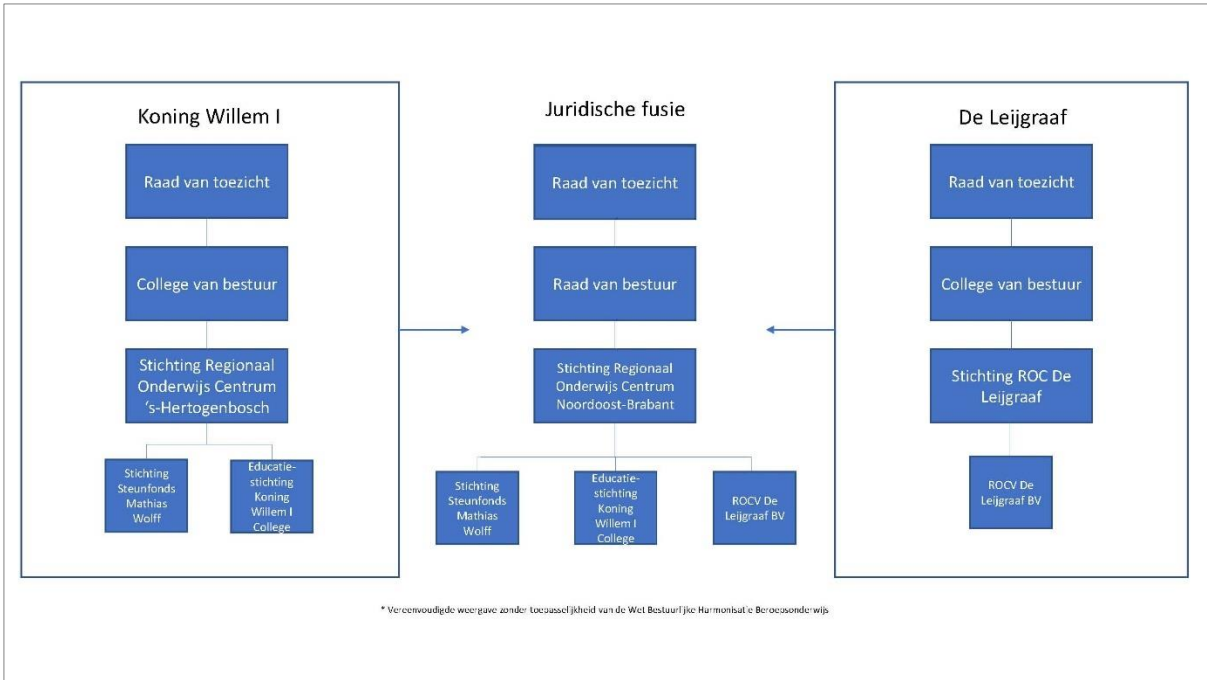
Als gevolg van de bestuurlijke fusie – door middel van de juridische fusie – gaat de instandhouding van de onderwijsinstellingen over naar Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant. De WEB-onderwijsinstellingen zelf blijven intact, inclusief eigen BRIN-nummers en eigen studenten. Om tot een onderwijsinstelling met één BRIN-nummer te komen, is een institutionele WEB-fusie nodig.

Volgens de WEB mag een bevoegd gezag van een instelling niet ook het bevoegd gezag zijn van een andere instelling. Dat betekent dat in de periode 1 januari tot en met 31 juli 2022 de rollen van raad van bestuur van de stichting en het bevoegd gezag (college van bestuur) van de onderwijsinstellingen gescheiden moeten zijn.

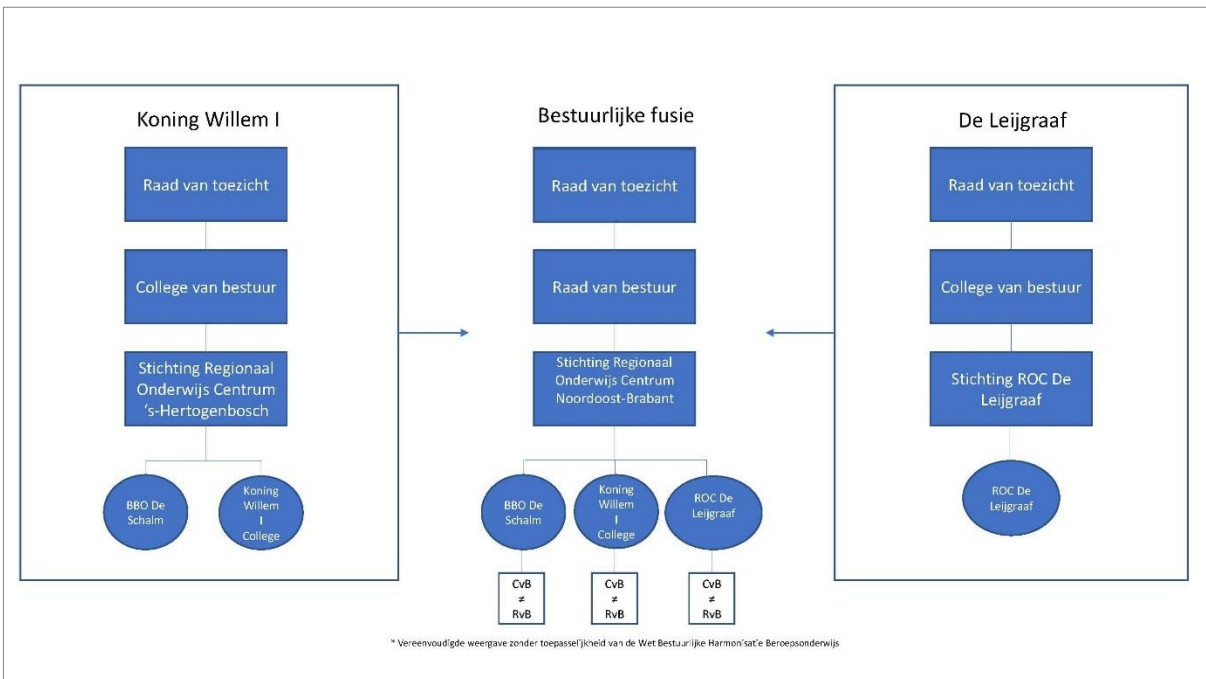
Voor de periode van 1 januari tot en met 31 juli 2022 betekent dit het volgende:

- De Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant heeft een nieuw geformeerde raad van bestuur en raad van toezicht.
- Leden van de colleges van bestuur worden benoemd als lid van de raad van bestuur van de stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant.
- De colleges van bestuur, blijven ongewijzigd, zijn het bevoegd gezag van de instellingen en beoefenen de bevoegdheden uit zoals beschreven in de WEB.
- De raad van toezicht van de Stichting Regionaal Onderwijs Centrum Noordoost-Brabant is tevens de raad van toezicht voor de beide onderwijsinstellingen.
- Na de institutionele fusie is er een stichting en een onderwijsinstelling. De raad van bestuur is dan tevens het bevoegd gezag (dus het college van bestuur) van de gefuseerde onderwijsinstelling.

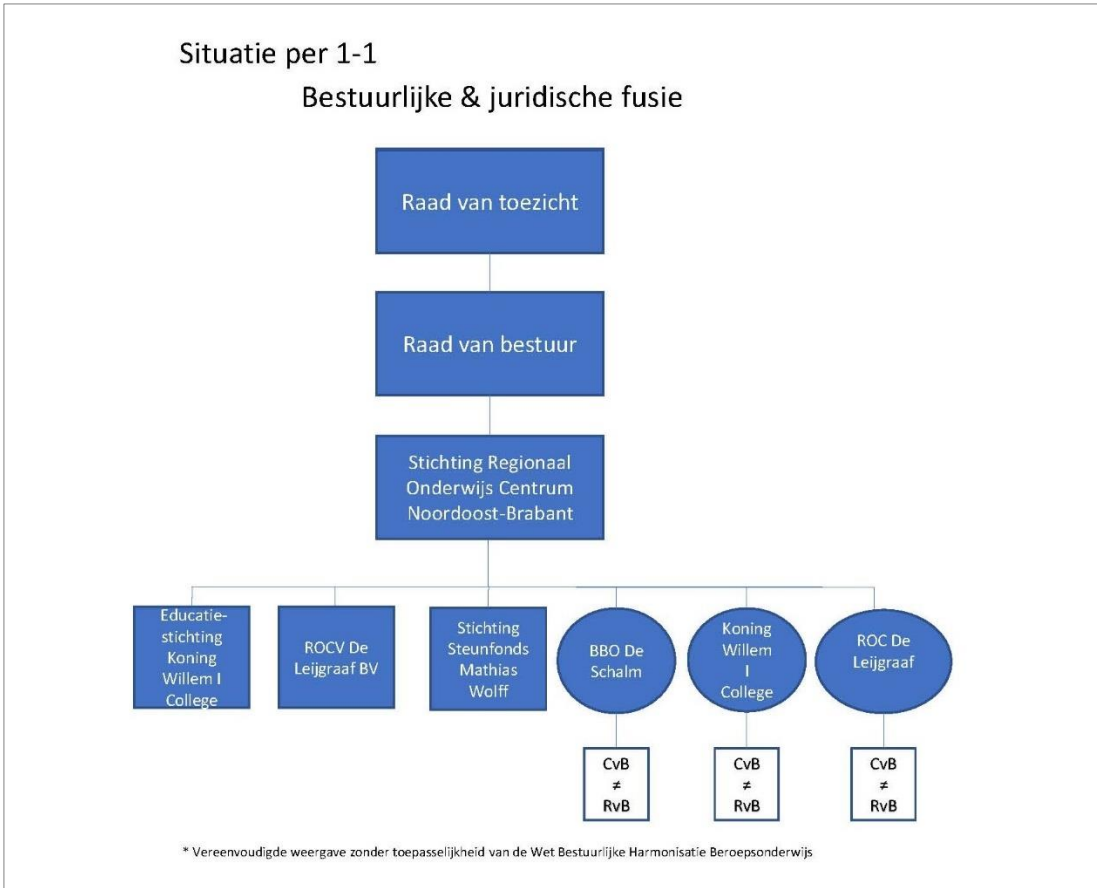
De geschetste aanpak van de fusie is afhankelijk van de inwerkingtreding van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroepsonderwijs. Mocht deze intreden voor de bestuurlijke fusie, dan is er wellicht een andere aanpak mogelijk. De transitie van de juridische structuur is gevisualiseerd in onderstaande schema's.



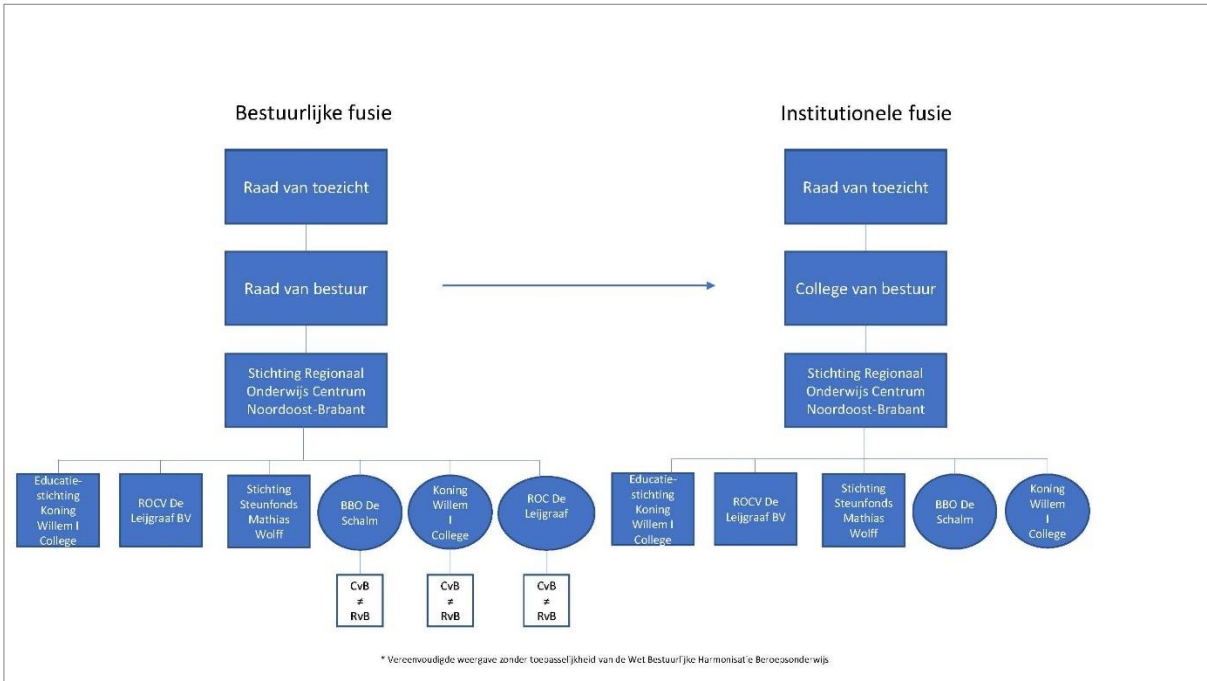
Figuur 18. Schematische weergave van de juridische fusie; dit is een vereenvoudigde weergave zonder toepassing van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroepsonderwijs



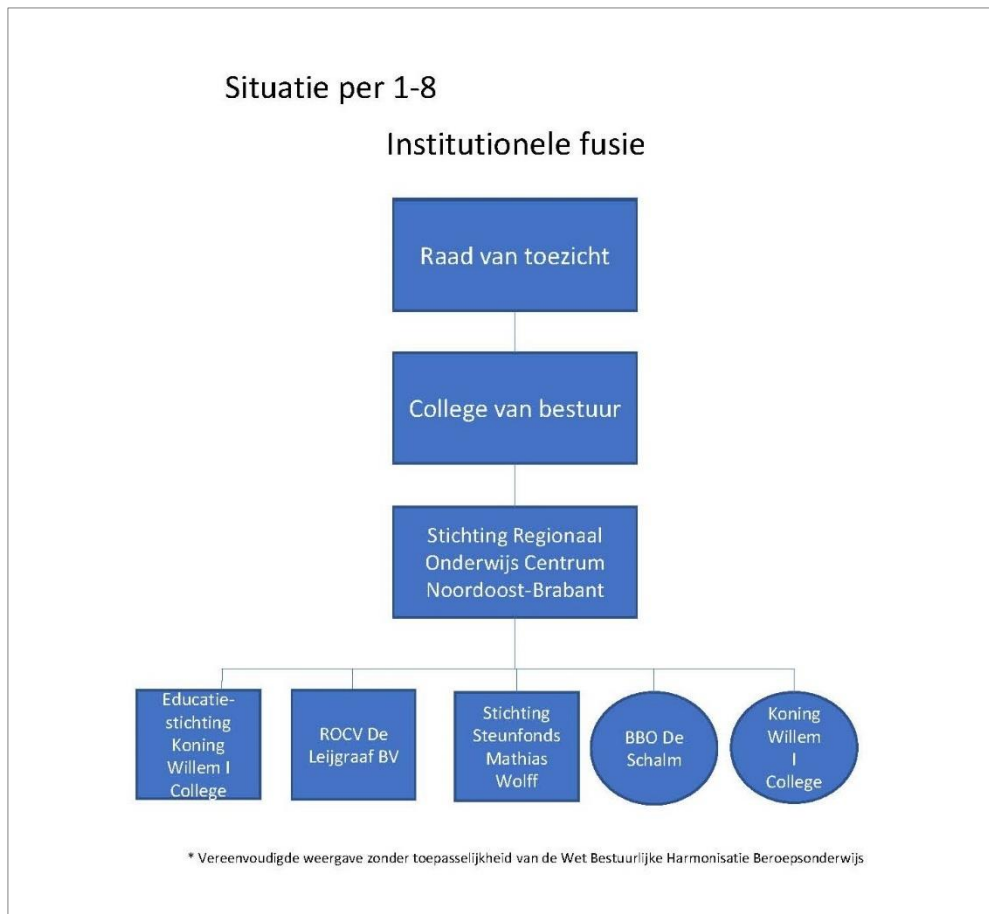
Figuur 19. Schematische weergave van de bestuurlijke fusie; dit is een vereenvoudigde weergave zonder toepassing van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroepsonderwijs



Figuur 20. Schematische weergave van de bestuurlijke & juridische fusie, situatie per 1-1-2022; dit is een vereenvoudigde weergave zonder toepasselijkheid van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroepsonderwijs



Figuur 21. Schematische weergave van de bestuurlijke fusie naar institutionele fusie; dit is een vereenvoudigde weergave zonder toepasselijkheid van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroepsonderwijs



Figuur 22. Schematische weergave van de institutionele fusie, situatie per 1-8-2022; dit is een vereenvoudigde weergave zonder toepasselijkheid van de Wet bestuurlijke harmonisatie beroeps onderwijs

Voor een verdere uiteenzetting over de juridische stappen verwijzen wij naar bijlage 39.

6.1.2 Herinrichting managementstructuur

In de besturing van het nieuwe Koning Willem I College stuurt het college van bestuur rechtstreeks de onderwijsdirecteuren en de directeuren van de stafafdelingen (de diensten) aan. Verder is gekozen voor een organisatie-inrichting die de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie legt. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn een sterke kwaliteitscultuur en krachtig onderwijskundig leiderschap, zoals beschreven in de publicatie '10 Inzichten x vier rollen' (zie [hoofdstuk 5](#)).

Organisatie van het onderwijs: teams aan zet

Voor de organisatie van het onderwijs betekent dit dat onderwijsteams resultaatverantwoordelijk zijn, onder andere waar het de inhoud en kwaliteit van het onderwijs, de begeleiding, BPV en examinering betreft. Ieder onderwijsteam valt onder een onderwijsteamleider, die onder andere de personele verantwoordelijkheid op zich neemt. De integrale verantwoordelijkheid voor een aantal onderwijsteams ligt bij de onderwijsdirecteur, die daarbij ook een aantal onderwijsteamleiders aanstuurt.

Het nieuwe Koning Willem I College is een echt community college, dat op verschillende plaatsen in de regio is verankerd. Het College geeft antwoord op de vragen van de arbeidsmarkt en richt het leren van studenten én de manier van werken in rondom de actuele thema's die spelen op de arbeidsmarkt. Uitgangspunt bij de inrichting van onze organisatie is dat we ons onderwijs dicht bij onze studenten organiseren. Waarbij ze zelf regie kunnen voeren over hun eigen loopbaan en zich gezien voelen in de organisatie. Vanuit die gedachten komen we tot een logische clustering van opleidingen in onderwijsafdelingen en regio's. Verder willen we actief en leidend zijn in onze regionale communities. Dat betekent dat we binnen het nieuwe Koning Willem I College vooral van buiten naar binnen gaan werken: onderwijs maken we samen mét en geïnspireerd dóór het werkveld en de regio. Het betekent

ook dat we iedere student de mogelijkheid bieden om zijn of haar talent grenzeloos te ontwikkelen, vanuit de eigen regie en samen met anderen. We maken ruimte voor diversiteit en zorgen voor een veilig leerklimaat waarin iedereen gezien wordt. Het nieuwe Koning Willem I College is een sterk merk, met niet alleen oog voor de sterke kanten van de identiteit van haar rechtsvoorgangers. We richten ons vooral ook met de blik naar voren en willen betekenisvolle impact leveren en het verschil maken binnen onze regionale communities. Wat dit betekent voor de organisatiestructuur en de bijbehorende managementstructuur staat op hoofdlijnen beschreven in [paragraaf 5.4](#). Dit gaan we op onderdelen nog uitkristalliseren.

We trekken een periode van 3 jaar (tot 1 augustus 2024) uit om via een ontwikkelingsgerichte- en lerende aanpak tot de realisatie (implementatie) van een eindmodel te komen voor de clustering van onderwijsteams en de daarbij behorende ondersteuning. Dit doen we in een optimale spreiding over de regio en de vestigingsplaatsen. In de opmaat naar dit eindmodel, kunnen er mogelijk ook rollen of (management)functies vervallen. Afbouw van een functie vindt op maat en in goed overleg plaats. Uiterlijk op 1 februari 2024 is voor iedere onderwijsdirecteur, onderwijsteamleider en elk onderwijsteamlid duidelijk in hoeverre zijn of haar rol verder vorm krijgt. Mocht een rol vervallen, dan wordt er een persoonlijk en specifiek plan opgesteld. In de overgang van de huidige naar de nieuwe structuur worden managementrollen mogelijk tijdelijk ingevuld. Een verdere planning van dit proces nemen we op in het transitieplan 'Governance'.

In de ontwikkelperiode sluiten we aan bij de bestaande onderwijspraktijk van het Koning Willem I College en De Leijgraaf. Voor het (onderwijskundig) leiderschap betekent dit dat we met elkaar actief invulling en betekenis gaan geven aan de Visie op Leren, Werken en Organiseren (zie [hoofdstuk 5](#)).

Organisatie van de stafafdelingen

In het transitieplan 'Governance' wordt de sturingsfilosofie van het nieuwe Koning Willem I College nader uitgewerkt. Het plan voor deze deeltransitie is uiterlijk 1 december 2021 gereed. Uitgangspunt is een andere positionering van de centrale organisatie, waarbij we de directe onderwijsondersteuning en services zo dicht mogelijk bij de docenten en de studenten organiseren. Daarnaast worden operationele services efficiënt georganiseerd en – waar nodig – uitbesteed. De strategische dienstverlening van de stafdiensten verandert daarbij en geven we vorm conform de uitgangspunten zoals uitgewerkt in '10 Inzichten x vier rollen'. Daarbij gaan stafafdelingen vooral werken vanuit de bedoeling van de organisatie (zoals onder andere verwoord in de visie op Leren, Werken en Organiseren). De afdelingen zijn gericht op de versterking van het handelingsvermogen van de onderwijsteams en hun leidinggevendenden, bijvoorbeeld door het vormgeven van professionele (beleids-)kaders, waarbinnen de onderwijsteams zich kunnen bewegen.

Nadat de sturingsfilosofie is afgerond, wordt in het transitieplan 'Governance' een nadere uitwerking gemaakt van de managementstructuur van de centrale stafafdelingen, met daarin een nadere uitwerking van de rollen en verantwoordelijkheden. Naar verwachting ronden we het plan daarvoor uiterlijk op 1 maart 2022 af en is de nieuwe structuur uiterlijk per 1 augustus 2022 geëffectueerd. Ook binnen de stafafdelingen gaan we werken vanuit sturing op resultaten, uitgaande van eigen regie van de teams binnen heldere kaders.

6.1.3 Medezeggenschap en maatschappelijke verantwoording

Het nieuwe Koning Willem I College wil na de institutionele fusie, uiterlijk op 1 augustus 2022, de medezeggenschap beleggen bij één nieuwgevormde ondernemingsraad en studentenraad. De studentenraad organiseert het overleg met studenten op de diverse locaties door middel van panelgesprekken (en desgewenst deelraden). Op die manier blijft er aandacht voor de belangen van de diverse groepen binnen de studentgeleding. Deze transities zijn uiterlijk per 1 augustus 2022 afgewikkeld.

Daarnaast continueert het nieuwe Koning Willem I College de beleidsinbreng van en de verantwoording aan de maatschappij, binnen en buiten de bestaande overlegstructuren in de regio Noordoost-Brabant. Gedurende in ieder geval de transitiefase zal het nieuwe Koning Willem I College tijdens jaarlijkse gesprekstafels met de stakeholders (waaronder overheden, bedrijven en collega-scholen) de voortgang van de fusie evalueren en desgewenst verbeteracties afspreken.

De nieuwgevormde ondernemingsraad en studentenraad worden betrokken bij de evaluatie, om te bepalen of de doelen van de fusie zijn bereikt. Daarnaast bespreken we met hen de effecten van de fusie in de praktijk op het opleidingsportfolio en op de onderlinge samenwerking. Beide evaluaties staan minimaal eenmaal per jaar op de vergaderagenda van zowel de raad van toezicht als de ondernemingsraad en de studentenraad.

Ter onderbouwing van de bevindingen in de evaluaties voeren we in de periode tot juni 2024 jaarlijks (en daarna tweejaarlijks) tevredenheidsonderzoeken uit bij medewerkers en bij ouders/studenten. De transitie-ontwikkelingen evalueren we via een midterm-review in 2021. Tot slot stellen we eenmaal per vier jaren een management review op over de maatschappelijke prestaties van het nieuwe Koning Willem I College. Een evaluatie van de effecten van de fusie nemen we ook mee in de eerdergenoemde PDCA-cyclus, de midterm-review, de tevredenheidsonderzoeken en het visitatierapport.

6.1.4 Strategische sturing portfoliomanagement

Naast reguliere onderwijsactiviteiten initiëren we zowel binnen het Koning Willem I College als binnen De Leijgraaf projecten die bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen. Binnen het Koning Willem I College is hiervoor een strategische Stuurgroep Portfoliomanagement ingesteld. Deze stuurgroep monitort een evenwichtige verhouding tussen zowel op onderwijskundige als op bedrijfsvoering gerichte projecten. Binnen De Leijgraaf houdt de manager Onderwijsontwikkeling & iXperium toezicht op de projecten op het gebied van onderwijsontwikkeling, in nauw overleg met het directieteam.

Tijdens de voorbereidende fase (tot uiterlijk 1 augustus 2022) vindt een gezamenlijke afstemming plaats ten aanzien van het managen op strategisch niveau van de effectiviteit van de totale portefeuille aan projecten, experimenten en initiatieven, die bijdragen aan de strategische agenda van zowel onderwijs als bedrijfsvoering. Concreet betekent dit dat gedurende deze fase alleen projecten met een informatiseringcomponent mogen starten, na goedkeuring van de gezamenlijke colleges van bestuur. Dit geldt in het bijzonder voor projecten met een doorlooptijd langer dan 1 januari 2022.

Verder stellen we een werkgroep samen die voor 1 november 2021 een concreet voorstel levert voor de overgang naar een overkoepelend portfoliomanagement – wat betreft bemensing, aanpak (processen en procedures) en tijdspad.

6.2 Ondersteuning

Tijdens de integratiefase richten wij ons op drie deeltrajecten:

1. Integratie en migratie.
2. Harmonisatie en stroomlijning.
3. Optimalisatie en rationalisatie.

6.2.1 Integratie en migratie

In essentie gaat het hier om het ‘in elkaar schuiven’ van de beide uitvoeringsorganisaties, van systemen en processen tot administraties. In het transitieplan ‘Ondersteuning’, dat voor 1 december 2021 gereed is, is een integratiestrategie opgenomen (het beste van twee werelden, of een van de fusiepartners leidend).

De feitelijke integratie en migratie omvat meerdere deelprojecten, die we in het transitieplan uitwerken. Specifieke aandacht vraagt de transitie van de onderwijsondersteuning/onderwijslogistiek, de studentenadministratie en de inrichting van de procesarchitectuur. In dit project integreren we alle administraties, systemen en processen die gerelateerd zijn aan de onderwijsinstelling (het BRIN-nummer). Het gaat om een ‘gevoelig’ traject, onder meer omdat bekostiging en (studie)financiering vanuit dit systeem worden bepaald. Daarom moet het geïntegreerde systeem ruim voor de institutionele WEB-fusie betrouwbaar en bewezen werkend zijn. Aan de werkgroep Onderwijslogistiek en de werkgroep Studentenadministratie vragen we om al voor 1 oktober 2021 een plan van aanpak op te stellen en om al voor de formele fusiedatum te beginnen met uitvoering van dit plan. Zonder dat het hier onomkeerbare besluiten betreft die de formele besluitvorming rond de fusie mogelijk beïnvloeden.

6.2.2 Harmonisatie en stroomlijning

Een meerwaarde, die de fusie moet opleveren, is een betere opbouw van de personeelspiramide van het nieuwe Koning Willem I College (zie ook 5.6.1.4). Het aandeel onderwijzend personeel en direct onderwijsondersteunend personeel in het totale personeelsbestand moet omhoog. We streven daarbij naar een percentage van respectievelijk 68% en 18%. Daarnaast streven we naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel en een promotiebeleid dat zorgt voor ontwikkelingsmogelijkheden en horizontale loopbaanpaden binnen het onderwijs. Beide transitietrajecten lopen tot en met 1 augustus 2025. Deze trajecten vereisen een strakke regie en een goede timing. Primaire verantwoordelijkheid en dagelijkse uitvoering liggen bij het lijnmanagement, met monitoring vanuit HR.

	De Leijgraaf	Koning Willem I College	Benchmark MBO
Onderwijzend personeel	65,6%	67,0%	68,4%
Direct Onderwijsondersteunend personeel	16,9%	17,2%	14,4%
Indirect Onderwijsondersteunend personeel	15,1%	13,6%	14,6%
Directie en Management	2,4%	2,2%	2,6%

Tabel 33. Opbouw personeelspiramide (fte) De Leijgraaf en Koning Willem I College; bron: Benchmark MBO 2019

De krimp van het aantal jongeren in Noordoost-Brabant in de periode 2012-2025 met 10% (versus 12% landelijk) kan mogelijk leiden tot een noodzakelijke afbouw van het personeelsbestand van het nieuwe Koning Willem I College. Wij willen de fusie zonder gedwongen ontslagen realiseren. In dat kader streven we ernaar om minimaal 10% van de krimp op te vangen door een nieuwe groep onderwijsdeelnemers (waaronder LLO) aan te trekken en door onze flexibele schil te vergroten. Daarom zetten we bewust beleid in om de krimp in studentaantallen zoveel mogelijk parallel te laten lopen aan het natuurlijk verloop in ons personeelsbestand, en daarnaast actief te sturen op een flexibele schil.

De totale formatie van het nieuwe Koning Willem I College daalt van 1 januari 2022 tot en met 1 augustus 2025 door natuurlijk verloop van bijna 1586 fte naar ongeveer 1464 fte, inclusief ruim 15% flexibele formatie. Bij het invullen van de formatieruimte die ontstaat tussen januari 2022 en augustus 2025 door natuurlijk verloop, sturen we actief op een evenwichtige leeftijdsopbouw per team en op een gezonde flexibele schil per organisatie-eenheid.

Baangarantie en het voorkomen van gedwongen ontslagen

Uitgangspunt bij de fusie is dat er geen sprake is van gedwongen ontslagen. Hiertoe zijn diverse scenario's en faseringen doorgerekend, waarbij we keken naar de instroom van studenten, het natuurlijk verloop van medewerkers en een flexibele schil. In [paragraaf 5.6](#) zijn de financiële scenario's uitgewerkt. Hieruit blijkt dat het mogelijk is deze belofte na te komen.

Bij de geprognosticeerde krimp van de studentenaantallen (10%), lijkt er sprake van enige boventaligheid. Over de jaren heen zal er, naast het natuurlijk verloop, ook nog sprake zijn van een taakstelling van circa 4% reductie op de totale bezetting. Door spreiding van de reductie over de jaren 2022 tot en met 2027, in combinatie met flankerend beleid rondom mobiliteit en talentontwikkeling, voorkomen we gedwongen ontslagen.

Overigens neemt de behoefte aan capaciteit in de ondersteuning tijdens de transitie in eerste instantie toe. Bij de invulling van deze behoefte geven we voorrang aan zittend personeel boven externe inhuur. In combinatie met vrijwillige uitstroom en een loopbaan- en mobiliteitscentrum is daardoor de afbouw van het ondersteunend en beheerspersoneel zonder gedwongen ontslagen mogelijk. In totaal is voor flankerend beleid en overige transitiekosten voor de jaren 2021 tot en met 2024 een bedrag van in totaal € 9 miljoen aan geschatte transitiekosten in kaart gebracht.

Arbeidsvoorwaarden en cultuur

Er is een inventarisatie gemaakt van de verschillen in arbeidsvoorwaarden. Daarbij zijn geen onoverkomelijke harmonisatieproblemen gebleken. We streven ernaar de geconstateerde verschillen zoveel mogelijk voor de institutionele fusie (dus voor 1 augustus 2022) te harmoniseren. We maken

duidelijke afspraken met de ondernemingsraden of de TOR over de besluitvorming en mocht dat nodig zijn ook over de regie en fasering van de harmonisatie, wanneer het niet lukt om de verschillen tijdig te vereffenen. In januari 2022 volgt een voorstel van het college van bestuur over de harmonisatie arbeidsvoorwaarden voor de ondernemingsraden.

In het kader van de fusieplannen is een cultuuronderzoek door TwynstraGudde uitgevoerd (zie [paragraaf 5.5](#)). Hieruit blijkt dat er geen onoverkomelijke cultuurverschillen zijn tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf. De belangrijkste opgave ligt in het actief sturen op gelijkwaardigheid en participatie van beide fusiepartners tijdens het veranderproces, en in het ombuigen van beide culturen in de richting van een professionele cultuur die meer extern- en verandergericht is. Bij deze harmonisatie en transitie neemt het college van bestuur samen met de directeuren het voortouw en de verantwoordelijkheid.

6.2.3 Optimalisatie en rationalisatie

Ten tijde van de institutionele WEB-fusie per 1 augustus 2022 zijn de noodzakelijke administraties, systemen en processen geïntegreerd en/of op elkaar afgestemd. Vanaf dat moment beginnen we met verdere optimalisatie en rationalisatie (standaardisering, uniformering en digitalisering). Er wordt actief op gestuurd om dit binnen de integratiefase (dus ruim voor 1 augustus 2025) af te ronden. In die periode geven we ook het grootste deel van het investeringsbudget uit. In het transitiebudget van 9 miljoen voor de periode 2021-2024 is voorlopig 3 miljoen geoormerkt voor transitiekosten die verband houden met Onderwijslogistiek en ICT.

6.3 Onderwijsvernieuwing en disruptieve programma's

6.3.1 Disruptieve programma's

Het nieuwe Koning Willem I College onderscheidt – in aan sluiting op de bouwstenen (zie [hoofdstuk 5](#)) en de strategische thema's (zie [hoofdstuk 8](#)) – vijf programma's als focusgebieden voor de komende fusie- en transitieperiode:

1. [De wendbare organisatie.](#)
2. [Leven Lang Ontwikkelen.](#)
3. [Digitaliseren & onderwijs flexibiliseren.](#)
4. [Samenwerkingsverbanden.](#)
5. [Post-coronatijd.](#)

De fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf zorgt voor een versterkte eenheid. Die is noodzakelijk en borgt dat de toekomstgerichte uitdagingen door en met de studenten en de arbeidsmarkt in Noordoost-Brabant worden opgepakt.

De basis hiervoor ligt in het gegeven dat de visies op leren, organiseren en werken van beide instellingen, zoals beschreven in [paragraaf 5.1](#), sterk overeenkomen. Ook de uitwerkingen van de kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022 van De Leijgraaf en het Koning Willem I College sluiten op elkaar aan. We richten ons op studentsucces, op beroepsgericht onderwijs, leren in de praktijk en in de regio vanuit de community die we zijn. We willen deelnemen aan ecosystemen/samenwerkingsverbanden in de regio, aandacht geven aan kwetsbare doelgroepen en gepersonaliseerd/maatwerk leren aanbieden voor alle doelgroepen, zowel voor jongeren als volwassenen.

Om onze gezamenlijke onderwijsvisie te kunnen realiseren en toekomstbestendig te maken, te houden en te borgen, moeten we aandacht besteden aan een aantal bepalende bewegingen die veel impact hebben op onze studenten. De kennis en inzichten over leren zijn volop in beweging: leren gebeurt niet alleen meer in schoolgebouwen, maar zeker ook daarbuiten in de bedrijven, digitaal (blended), bij instellingen en in de sociale context van de studenten. Aandacht voor het realiseren van een passende blend in de leeromgeving van onze studenten is daarom voor ons een speerpunt. Digitalisering, personalisering en modularisering van het onderwijs zullen bepalend zijn in ons onderwijs. Hierdoor ontstaat een wendbare onderwijsorganisatie die de vraagstukken van het bedrijfsleven en individuele studenten (initieel en post-initieel) adequaat kan beantwoorden. Dit vraagt om focus, commitment en innovatiekracht van alle medewerkers van het nieuwe Koning Willem I College. Het door-ontwikkelen van de gedeelde focus op regionale betrokkenheid, waar vanuit het community denken de regio actief

wordt betrokken binnen de onderwijsinstelling, vormt de basis voor het realiseren van afgestemd onderwijs op de vragen die in de regio leven. Tevens kan het nieuwe Koning Willem I College een nog meer prominente betrokkenheid in de directe nabije en brede regio realiseren, waardoor onze verankering in de directe samenleving nog meer aan de basis staat van het leren en ontwikkelen van onze studenten in de regio.

Ten tijde van het fusieproces en de transitie naar een organisatie bestaat het risico dat door deze urgentie er wellicht een meer interne focus optreedt. Mogelijk boeten daardoor een aantal bepalende ontwikkelingen in de periferie van onze nieuwe organisatie aan aandacht in. Dat is niet wenselijk. Onze primaire focus is immers het succes van de student. Om die reden starten wij een aantal disruptieve programma's, gerelateerd aan ontwikkelingen die van cruciale toegevoegde waarde zijn voor de nieuwe instelling en die aansluiten op de strategische thema's (zie [hoofdstuk 8](#)). Medewerkers van beide onderwijsinstellingen gaan hier gezamenlijk aan werken en de handen ineenslaan, om in co-creatie met het bedrijfsleven en instellingen in de regio te werken aan adaptief onderwijs en het realiseren, en adopteren van (onderwijs)innovaties. Wij gaan dit met name via regionale communities vormgeven.

Hierna volgt een beschrijving van de vijf programma's.

De wendbare organisatie

Het leren, werken en ontmoeten binnen het nieuwe Koning Willem I College als onderwijsinstelling vraagt om een wendbare organisatie, die kan meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en actief reageert op de veranderende vraag naar leeractiviteiten vanuit bedrijven en instellingen. Dit vraagt niet alleen om een dynamische organisatie met een flexibele manier van werken, maar ook om investeringen in een onderwijssysteem waarbinnen iedereen een leven lang toegang heeft tot publiek onderwijs. Alle talenten zijn immers nodig!

De wendbaarheid van het nieuwe Koning Willem I College wordt gekenmerkt door de volgende aspecten.

- Binnen de organisatie is iedereen op de hoogte van de visie, missie en strategie. Deze bieden richting en kader voor het handelen en experimenteren tijdens de realisatie. Er wordt gestuurd op grote lijnen, op de essentie van de strategie. Details vermijden we. De onderwijsafdelingen zorgen voor onderwijs op maat en bewegen daarbij binnen de gestelde kaders. De organisatie presteert door te anticiperen en te manoeuvreren. Informatie speelt een cruciale rol. De organisatie werkt datagestuurd: omgevingsinformatie is de basis voor het anticiperen, en prestatie-informatie is de basis voor het bewerkstelligen en realiseren van verbeteringen.
- De besluitvorming verloopt vlot en is gedelegeerd. De afstemming en samenwerking tussen afdelingen en teams gaan we sterk verbeteren. In [paragraaf 5.3](#) zijn de bouwstenen beschreven van 'teams aan zet'. Deze bouwstenen vormen de basis van de wendbaarheid van de organisatie als geheel. Waarbij actief wordt gewerkt aan ons gedrag om vanuit een positieve aanspreekcultuur te komen tot een wendbare organisatie als geheel. Het horizontale denken wordt belangrijker dan het verticale, waarbij we steeds op zoek blijven naar procesverbeteringen (optimaliseren van processen).
- Hierdoor wordt het samenwerken in hybride samengestelde teams, met leden van binnen en buiten de onderwijsinstelling, steeds meer noodzakelijk. Dit vraagt om een andere focus bij het opleiden van onderwijsprofessionals: flexibel en multidisciplinair, in een consistente hybride leeromgeving. Dit maakt het docent (instructeurs/assistenten) beroep aantrekkelijker voor jongeren en zij-instromers.
- Wij doen dit verspreid over de regio Noordoost-Brabant in regionale communities, toegankelijk en in de nabijheid van de studenten en het werkveld. Deze communities worden gevormd door clusters van opleidingen die daarin – vanwege hun regionale binding met de studenten en het werkveld – hun thuisbasis hebben. Elke regionale community heeft een servicepunt waar de studenten en het werkveld voor informatie en ondersteuning terecht kunnen. Deze servicepunten (bestaande uit een servicedesk per locatie) vormen de verbinding naar de ondersteunende diensten (waaronder studentenzaken, de opleidingen, docenten, mentoren, ICT, HR, relatiebeheer).

Leven Lang Ontwikkelen

In [hoofdstuk 4](#) gingen we reeds uitgebreid in op de kerndoelstellingen van het LLO, en hoe wij ons als het nieuwe Koning Willem I College gaan positioneren in de brede regio. Hiervoor biedt het mbo in Noordoost-Brabant vele kansen en mogelijkheden.

Wij hebben een sterke, duurzame relatie met het regionale/sectorale bedrijfsleven. Samen met het bedrijfsleven en regionale overheden willen wij starters, herstarters en doorstarters op mbo-niveau weerbaar maken en houden. Niet alleen voor de arbeidsmarkt, maar ook voor de maatschappij van vandaag en morgen. Het nieuwe Koning Willem I College wil hiermee de groeiende groep van (half of laag) opgeleide werknemers, (gedwongen) zelfstandigen zonder personeel en werklozen met een diploma op hooguit mbo-niveau 1 of 2 naar een hoger opleidingsniveau tillen.

We richten ons daarbij op werk, innovatie en een krachtige regionale economie, waarbij scholings- en ontwikkelmogelijkheden cruciaal zijn. Regionale afspraken zijn de randvoorwaarden die ons in staat stellen om een flexibel onderwijsaanbod vorm te geven.

Ook werkgevers zitten regelmatig met vragen over her-, om- en bijscholing. Om deze vragen adequaat te kunnen beantwoorden gaan we werken vanuit één centraal loket, dat natuurlijk ook te benaderen is via de servicepunten op de locaties. Juist de bundeling van onze kwaliteiten en krachten maakt dat we in de brede regio een opleidingspartner van formaat zijn en blijven. De markt van her-, om- en bijscholing biedt groeikansen om als opleidingspartner ook voor bedrijven en instellingen een logische keuze te zijn. Dit geïnitieerd vanuit onze maatschappelijke opdracht!

Digitaliseren & onderwijs flexibiliseren

Digitalisering en flexibilisering gaan over twee belangrijke kern-/aandachtsgebieden die het toekomstig leren en werken sterk beïnvloeden. De komende maanden, voorafgaand aan de bestuurlijke fusie, ontwerpen we een visie op digitalisering. Ook maken we een migratieplan voor ondersteunende systemen en processen. Betrokkenheid van externe expertise is daarbij van fundamenteel belang om deze visie toekomstbestendig te laten zijn.

Om een vergaande digitalisering en flexibilisering in het onderwijs te bewerkstelligen, waardoor we het onderwijs meer plaats-, tijd- en persoonsonafhankelijk kunnen inrichten, is een slag noodzakelijk op het eerste kernpunt: digitaal werken. Om dit al werkend te versnellen, intensiveren en verbeteren, is focus nodig op de professionalisering van onze medewerkers. Het ontwikkelen van deze digitale beroepscompetenties vraagt veel van ons. Als organisatie moeten we innoveren en een verdiepingsslag gaan maken. Dit kan alleen in nauwe samenwerking met onder andere het regionale werkveld, ondersteund door de HR-afdeling, Informatisering en het Expertise- en trainingscentrum. Onze docenten werken, samen met interne experts, trainers van bedrijven en particuliere partijen, aan de totstandkoming van digitaal materiaal en maken zich digitale en virtuele vormen van coaching en begeleiding eigen.

Slechts door te investeren in digitaal werken en de digitale beroepscompetenties zullen we in staat zijn om de digitale inrichting van het onderwijs op een toekomstgerichte wijze vorm te geven. Vanuit dit perspectief kunnen we werken aan de digitale componenten die steeds meer een basis vormen in onze maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan onder andere robotisering en automatisering. Een intensieve samenwerking met bedrijven moet studenten ondersteunen deze technologische systemen en processen eigen te maken. Op deze wijze kunnen wij het onderwijs flexibiliseren. Door deze flexibilisering zijn we in staat om meer en meer gepersonaliseerd onderwijs te verzorgen. We gaan minder vanuit vastomlijnde programma's en een jaarklassensysteem denken, en meer vanuit een opbouw van kennis en kunde door middel van het stapelen van onderwijseenheden, en via flexibele leereenheden die leiden tot een leerarrangement/-route. Flexibilisering van het opleidingsportfolio is een belangrijke voorwaarde voor het personaliseren van ons onderwijs.

Onderdeel van de digitalisering is ook het 'datadenken'. In onze maatschappij is het werken met data niet meer weg te denken. Hieronder gaan we daar nog nader op in. Digitalisering geldt uiteraard niet alleen voor het onderwijs, maar zeker ook voor de services die we verlenen aan onze studenten vanuit onze interne diensten.

Samenwerkingsverbanden

Dit onderdeel is gericht op de aansluiting tussen onderwijs, bedrijfsleven en (andere onderwijs-) instellingen. Werken vanuit een netwerkgedachte zal meer en meer onze toekomstmanier van samenwerken gaan vormen, we hebben elkaar immers nodig. Innovatie- en technologisch denken combineren met didactisch en pedagogisch denken in de samenwerking tussen bedrijven/instellingen en het nieuwe Koning Willem I College. Professionals ontmoeten elkaar en waarderen elkaars professionaliteit. Ze zoeken én realiseren de verbinding. Wij doen dit in de eerder beschreven regionale gemeenschappen. Hierbij ontstaan krachtige allianties en samenwerkingen tussen de verschillende organisaties.

Binnen het Koning Willem I College en De Leijgraaf bestaan reeds meerdere samenwerkingsverbanden die de basis vormen voor onderwijs in onze brede regio. Zo werken we al jarenlang samen binnen onder andere het techniek-domein, de regionale LOB-activiteiten, bij LLO en bij RIF-aanvragen. Maar ook bij het regionale mobiliteitsteam, bij het NPO (zie hieronder) en binnen het Kennispact MBO Brabant. Zie hiervoor ook [hoofdstuk 4](#).

Uiteraard koesteren wij deze samenwerkingsverbanden, die we op basis van partnerschap willen continueren en versterken. De fusie biedt daarvoor de mogelijkheid, maar ook om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan in de regio Noordoost-Brabant en landelijk. Het nieuwe Koning Willem I College heeft een grotere regio, waarmee ook het potentieel toeneemt dat we kunnen bereiken vanuit de samenwerkingen. Ook kan de fusie ervoor zorgen dat studenten en partijen in de regio ons sneller herkennen als onderwijspartner of als opleidingsinstituut. Onze instroom kan daardoor een positieve impuls krijgen.

Post-coronatijd

Er is een wereldwijde COVID-19-pandemie gaande. Ook Nederland is erdoor getroffen en als mbo-instellingen ervaren we daar nu al ruim een jaar de effecten van. In negatieve zin leidt het tot vereenzaming, achterstanden en vertraging en heeft het impact op gezondheid en zorg. Bovendien zorgt op afstand werken en leren voor minder verbinding en zichtbaarheid en is ook het werkveld voor het grootste gedeelte zwaar getroffen. Dat heeft invloed op de manier waarop wij met hen kunnen samenwerken (BPV, toeleiding naar werk). Aan de andere kant heeft de crisis ons gedwongen om creatief te zijn, op zoek te gaan naar online oplossingen en wendbaar te zijn. Verder heeft het de digitalisering een impuls gegeven. Tot slot heeft de pandemie een zekere herwaardering van de cruciale beroepen, die veelal in het mbo opgeleid zijn, tot stand gebracht.

Inmiddels werken we al geruime tijd in een hybride omgeving, waarbij we onze studenten online en fysiek onderwijs in een blended omgeving aanbieden. Het onderwijs wordt door hen wisselend beoordeeld, waarbij we natuurlijk moeten opmerken dat studenten het ontbreken van de sociale context in hun leven (waaronder naar school gaan en werken) als een groot gemis ervaren. Om de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden waar het onderwijs mee geconfronteerd wordt, heeft de landelijke overheid het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geïnitieerd.

Onderstaand citaat uit het NPO beschrijft de maatschappelijke urgentie:

“Het is alweer nagenoeg een jaar geleden dat Nederland werd getroffen door de coronapandemie. Ook de ruim 1,3 miljoen studenten en de honderdvijftigduizend medewerkers in het mbo, hbo en wo werden hiermee geconfronteerd. Instellingen moesten noodgedwongen hun deuren grotendeels sluiten en schakelden veelal over op onlineonderwijs. Hoewel er daarna sprake was van enige verlichting, werden deze mogelijkheden beperkt door de RIVM-richtlijnen en de afspraken over het OV-gebruik om veilig reizen mogelijk te maken. Vanaf half december 2020 gold opnieuw een strenge lockdown. De coronacrisis laat in het mbo, hbo en wetenschap diepe sporen na en leidt tot grote problemen die op korte termijn maatregelen vereisen. Het herstelprogramma is erop gericht om opgedane vertragingen en achterstanden in belangrijke mate tegen eind 2022 weggewerkt te hebben. Het uiteindelijke doel is om te komen tot een ‘nieuw normaal’, waarbij de lessen die geleerd zijn in coronatijd, bijvoorbeeld ten aanzien van flexibel en blended leren, benut worden voor structurele verbetering van het onderwijs.”

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf werken als toekomstige fusiepartners samen bij het uitvoeren van de plannen die binnen het kader van het NPO vallen. Zo creëren we nu reeds synergetische effecten in het belang van onze studenten en medewerkers. Projectleiders van beide organisaties stemmen de plannen op elkaar af en informeren elkaar over de mogelijkheden die beide organisaties te bieden hebben.

6.4 Mensen, cultuur en leiderschap

De transitiefase is het moment dat de culturen van De Leijgraaf en het Koning Willem I College elkaar daadwerkelijk gaan raken. Zowel in de voorbereidende als in de integratiefase, gaan de organisaties door elkaar lopen. Vervolgens ontstaat er een 'moment of truth', in de ontmoeting en vermenging van mensen, culturen, leiderschap en werkwijzen. Om samen te kunnen bouwen aan een nieuwe, wendbare organisatie is ruimte nodig. Ruimte voor verkenning, uitwisseling en teambuilding. Maar ook voor afstemming over onze kernwaarden en de manier waarop we invulling geven aan onderwijs en kwaliteit.

In de voorbereidende fase nemen we studenten en medewerkers mee in de ontwikkelingen en in de wijze waarop de samenwerking vorm gaat krijgen. Er wordt een traject ingezet dat (onderwijs-) teams de kans geeft om in gesprek te gaan met de 'nieuwe collega's' en de studenten om zo samen invulling te geven aan de duurzame samenwerking. In dit traject is er niet alleen ruimte voor verkenning, maar ook voor versterking van het persoonlijk leiderschap van alle medewerkers. Daarnaast zetten we een gezamenlijk traject rondom het leiderschap van leidinggevenden in. Beide trajecten borduren voort op de leiderschapstrajecten die op dit moment lopen binnen het Koning Willem I College en De Leijgraaf. Ze zijn echter ook gekoppeld aan de inzichten rondom onderwijskundig leiderschap, zoals beschreven in het eerdergenoemde '10 inzichten x vierrollen'.

Tijdens de integratiefase beginnen we een traject dat het eigenaarschap en (persoonlijk) leiderschap versterkt. Daarnaast wordt er een lijn ingezet rondom de verdere implementatie van de visie op werk. Daarbij is aandacht voor 'teams aan zet', het versterken van de eigen regie bij medewerkers, het versterken van het onderwijskundig leiderschap bij alle rollen binnen het nieuwe Koning Willem I College (10 inzichten x vier rollen) en teamontwikkeling.

Daarnaast zetten we een traject in om de ontwikkeling van een nieuwe gezamenlijke cultuur te bevorderen. We zullen immers met elkaar aandacht moeten besteden aan het ontwikkelen van een gezamenlijke taal, aan het invullen van onze (nieuwe) kernwaarden, aan de overtuigingen die we tonen en aan het gedrag dat we als organisatie laten zien naar studenten en het werkveld.

6.5 Communicatie

Tijdens de transitiefase is het belangrijk te investeren in de communicatie. Dat geldt zowel voor de voorbereidende- als de integratiefase. In alle gevallen richt de communicatie zich op de dialoog en op het realiseren van de beloften die we maken richting studenten, medewerkers en het werkveld.

Tijdens de voorbereidende fase moeten we de communicatie naar medewerkers en studenten richten op het tot stand komen van de nieuwe organisatie.

De communicatie naar studenten blijft erop gericht hen te informeren over nieuwe ontwikkelingen, op het aangeven wat daar de impact van is en hen (daar waar nodig) gerust te stellen. We willen immers dat we de beloften van de fusie waarmaken en dat met name de persoonlijke aandacht voor de studenten behouden blijft.

De communicatie naar medewerkers is gericht op verbinding en op verwachtingsmanagement. Voor medewerkers brengt de fusie in veel gevallen veranderingen met zich mee. We gaan hen zo goed mogelijk meenemen in de ontwikkelingen en de wijze waarop we invulling geven aan de eerdergenoemde beloften. Zo bouwen we samen aan een nieuwe organisatie en een gezamenlijk verhaal.

Deze communicatielijnen zetten we voort in de integratiefase, waarbij in deze fase ook expliciet aandacht is voor het behalen van mijlpalen en het vieren van successen. Zeker als het gaat over samenwerken en samen leren.

6.6 Kansen en risico's

In dit Beslisdocument en het als bijlage opgenomen Adviesrapport HGO (bijlage 20) zijn de uitkomsten van de werkgroepen, de experts en de gesprekstafels met de studenten, medewerkers en het werkveld vastgelegd. Ook hebben we uiteengezet dat de fusie tussen het Koning Willem I College en De Leijgraaf noodzakelijk is. De inventarisatie van de effecten van een voorgenomen fusie en de uitkomsten van het onderzoek geven een beeld van de kansen en risico's.

Professional van de toekomst

Voor de professional van de toekomst, zowel de studenten als de medewerkers van de fusieschool, zien we vooral veel kansen. We vergroten de regio, bieden meer diversiteit en we vangen samen de krimp op waardoor opleidingen in de regio gecontinueerd worden of zelfs uitbreiden. Het onderwijs blijft dicht bij de student georganiseerd en we zien veel mogelijkheden tot innoveren en investeren in de toekomst. We denken hierbij aan onderwijsvernieuwingen als flexibilisering met behulp van digitalisering (blended learning), het bieden van maatwerk voor 'nieuwe' studenten en onderwijsaanbod in co-creatie met de arbeidsmarktregio. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de regionale communities.

Motieven en meerwaarde van de fusie: haalbaarheid

De kans dat we wel investeren, maar dat we de beoogde meerwaarde niet realiseren, vormt het grootste risico. Niet alleen voor de fusieorganisatie, maar ook maatschappelijk gezien. Dit risico willen wij voorkomen door in de transitiefase te investeren in een gedeeld droombeeld en door heel scherp te formuleren, concretiseren en operationaliseren hoe wij de diverse plannen willen realiseren. Samen met studenten, medewerkers en het werkveld. Focus aanbrengen en een duidelijke implementatiestrategie, inclusief monitoring (zowel op resultaten als het transitieproces zelf) moet de kans op succes maximaliseren, samen met de hiervoor genoemde disruptieve programma's.

Positionering

Het overheidsbeleid, de politieke ontwikkelingen en de macro-economische omstandigheden zijn moeilijk te beïnvloeden. Door nauw met de stakeholders (overheden, bedrijven, collega-scholen, etc.) samen te werken, creëren we een platform voor een dialoog over de belangen van onze studenten en het regionale werkveld. We maken hierbij gebruik van de reguliere en niet-reguliere structuren. We zullen met hen ook het fusieproces afstemmen en evalueren, zoals we dat ook in de onderzoeksfase van de fusie hebben gedaan. Wij creëren hiervoor ook ontmoetingsplaatsen in de regio, in de vorm van regionale communities, die als platform gaan dienen voor samenwerking en innovatie. Wij willen hierbij een menselijke identiteit uitstralen die staat voor toegankelijkheid, bereikbaarheid, kwaliteit en professionaliteit.

Identiteit en herkenbaarheid

De fusieschool is een samensmelting van twee organisaties met een eigen identiteit en cultuur die zich nu met elkaar gaan vermengen. Een risico hierbij kan de tijd zijn die nodig is om de culturen met elkaar te verenigen en het loslaten van de "eigen" identiteit om een gezamenlijke identiteit te omarmen. De bijbehorende kans is dat de verschillende culturen elkaar aanvullen en versterken, waardoor de nieuwe fusieschool juist heel krachtig wordt. De sleutel voor succes ligt in het respecteren van ieders herkomst en identiteit enerzijds, waarbij we een open en kritische zelfblik hebben, en het samen opbouwen van een nieuwe identiteit anderzijds. Communicatie en duidelijkheid ten aanzien van de gewenste cultuur, gedrag en leefregels zijn daarin belangrijk. De '10 inzichten x vier rollen' (zie [hoofdstuk 5](#)) nemen we daarom mee in onze aanpak. De afdelingen HR, PR & Communicatie en de huisacademie gaan hierin een belangrijke rol spelen. Het benoemen en uitdragen van gezamenlijke waarden zoals Unesco, Leven Lang Leren en het voeren van de dialoog zijn hierbij belangrijke instrumenten.

Onderwijs

In de uitvoering van het onderwijs voorzien we weinig grote risico's. De kwaliteit en de kwaliteitscycli zijn op orde. Op het gebied van toekomstbestendig onderwijs en LLO zijn er vooral kansen. Beide

organisaties werken samen om door een herontwerp van het onderwijs (vanwege de digitalisering en de behoefte aan flexibilisering) het onderwijs wendbaar en nog meer studentgericht te maken. Door 'teams aan zet' en het onderwijs in nauwe samenwerking met het werkveld te organiseren maken we het onderwijs toekomstbestendig. Niet alleen voor de jongvolwassene student, maar voor de studenten van 16 tot 67 jaar. Beide fusiepartners hebben hierin veel te bieden. Het Koning Willem I College onder meer vanwege haar innovatieve kracht en De Leijgraaf vanwege haar brede ervaring met LLO-activiteiten. De onderwijsvernieuwing die hieruit voortvloeit biedt kansen voor duurzaam en efficiënt onderwijs. Het risico wat hierbij kan ontstaan is dat er te veel veranderingen in een te korte tijd zijn waardoor er weerstand kan ontstaan. In de transitiefase moet hier aandacht voor zijn middels heldere doelstellingen (focus) en implementatiefases. Hier ligt een opdracht voor het bestuur en directies om goed in de gaten te houden waar de kracht en aandachtspunten van teams liggen en hoe daarop in te spelen. Ook in de gesprekken tussen teams en college van bestuur moet daar aandacht voor zijn (soft controls).

De governance en besturing

De complexiteit en samenhang van de totale transitieopgave stelt hoge eisen aan sturing en gedrag, eerst en vooral van het leiderschap. Het transitieproces is complex en verloopt meestal niet eendimensionaal. Vaste routines zijn er weinig, er zijn geen standaard aanpakken. Leiderschap van de fusieorganisatie moet besluitvaardig en consistent zijn, met oog voor de culturen van beide onderwijsinstellingen.

De veranderkracht van management en medewerkers van beide organisatie is in deze context een risico. Daarbij is de inzet van soft controls onmisbaar. Het college van bestuur moet toegankelijk/benaderbaar zijn (aanwezigheid op bijeenkomsten, werkbezoeken, teamdiscussies) en de koers voortdurend uitdragen. Ze moeten letten op de menselijke maat (blijven redeneren vanuit student, team, regio) en vooral voorbeeldgedrag tonen. Vertrouwen en verbinden, zowel binnen als buiten, zijn dan belangrijke waarden waarbij ze een verantwoordingsgerichte dialoog zeker niet uit de weg gaan.

Voor het slagen van de fusie is het 'slagen' van leiderschap een succesfactor. Mogelijke risico's zijn de mate van taakvolwassenheid van medewerkers door de hele organisatie heen en de vraag of de medewerkers passen bij het organisatieconcept en omgekeerd. De snelheid van het proces en de keuzes die we hierbij maken, zijn van belang voor het slagen van het proces. Is het tempo te traag, dan is het risico dat de transitie vastloopt ondanks de beschikbare middelen. Verloopt het proces te snel, dan is het risico dat we niet de juiste keuzes voor de toekomst maken. Belangrijke beheersmaatregel is de heldere verantwoordelijkheidsstructuur die snel ingrijpen mogelijk maakt. Een belangrijke randvoorwaarde en daarmee ook een kans voor een succesvolle transitie is consistente en consequente communicatie, eenduidig en gelijktijdig, gedurende het hele fusie- en transitieproces. In dat kader is een communicatieplan opgesteld dat onder regie van het college van bestuur wordt uitgevoerd.

Operationele samenvoeging

Met de fusie ontstaat een organisatie die aanzienlijk groeit en op diverse locaties wordt gepositioneerd. Risico is dat door deze schaalvergroting de flexibiliteit en de benaderbaarheid in het gedrag komen. Ook neemt met de grotere schaal het risico toe dat de fusieschool zich als monopolist gaat gedragen. Deze risico's worden primair beheerst door de strategie en structuur van de fusieschool, waarin kleinschaligheid en samenwerking centraal staan. In de fusieschool gaan we werken met 'teams aan zet'. Dit moet ervoor zorgen dat de kleinschaligheid behouden blijft en iedereen, studenten en medewerkers, een 'thuisbasis' heeft. De regionale communities zorgen voor een spreiding in de regio, waardoor we regionaal zichtbaar blijven voor studenten, scholen en werkgevers.

Daarnaast worden systemen en processen samengevoegd, met veel noodzakelijke keuzes en afstemmingen. De integratie van de ICT zien we hierin als een belangrijk aandachtspunt. Maar dat geldt evenzeer voor het formeren van de nieuwe medezeggenschapsraden en voor de huisvesting. Hierbij helpt een adequate inventarisatie van alle processen, afspraken en procedures, wat moet leiden tot een duidelijk en concreet plan. Dat plan voorziet in een tijdige start, waarbij kwaliteit de basis vormt. De kansen die hier ontstaan zijn voor de stakeholders met name zichtbaar als het gaat om uniformiteit, herkenbaarheid en communicatiestructuur.

Exploitatie

Door een samenvoeging zal de sterke financiële positie van Koning Willem I College ruim voldoende zijn om de wat zwakkere positie van De Leijgraaf op te vangen. Beide organisaties zijn in de kern financieel op orde. De Leijgraaf heeft echter al enkele jaren last van krimp, waardoor het aanbod van opleidingen onder druk staat. De sterke verankering van het Koning Willem I College in de stad 's-Hertogenbosch en van De Leijgraaf in de regio met de plaatsen Oss, Uden, Cuijk en Meierijstad, biedt mogelijkheden om efficiënter en daardoor voordeliger te werken en de sterke kanten van beide scholen te benutten. Door de synergie zijn de schaalvoordelen al snel realiseerbaar.

Op basis van goed onderbouwde meerjarenprognoses kunnen we structureel en incidenteel voldoende financiële middelen vrijmaken voor innovatie en transitie. De huisvesting vormt een mogelijk risico bij de fusie, aangezien er veel verschillende locaties zijn en de kosten van huisvesting voor beide scholen hoger zijn dan de benchmark. De keuzes die we ten aanzien daarvan maken, zijn in beeld en worden meegenomen bij de uitwerking van de regionale communities en het onderwijsaanbod. Zo kunnen we huisvestingskosten reduceren.

Studentenaantallen

De komende jaren verwachten we een krimp in studentenaantallen voor beide scholen en is er een verschuiving van BOL- naar BBL-studenten. Dit heeft gevolgen voor de bekostiging. Er zijn scenario's opgesteld die een verwachte krimp weergeven van 10% in 5 tot 10 jaar. Waar we echter rekening mee houden, is dat deze krimp in werkelijkheid al eerder wordt gerealiseerd. Het verlies van het marktaandeel van De Leijgraaf komt veelal terecht bij het Koning Willem I College. Daarnaast hebben we de verwachting dat we marktaandeel terug gaan winnen door de uitstroom van studenten naar omliggende regio's te keren, door krachtig en kwalitatief onderwijs in combinatie met een versterking van het imago. Als fusieschool kunnen we de sterke kanten van beide scholen benutten voor een sterke verankering in de regio. Daarnaast biedt de fusieschool de kans om efficiënt te clusteren, waardoor de ratio student-docent verbetert en de doelmatigheid van het in stand houden van opleidingen hoger is.

Formatie

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillen zitten in de samenstelling van de formatie van beide scholen. Het Koning Willem I College heeft met name een grotere flexibele schil in haar personeel dan De Leijgraaf.

Een risico waar we rekening mee moeten houden, is de formatie van de ondersteunende diensten. Door de fusie komen er mogelijkheden om deze diensten efficiënter te organiseren en te bemensen, waardoor we beter aansluiten bij de benchmark mbo-scholen. De afname van de formatie bij de stafdiensten kan tot gevolg hebben dat er druk komt op de hoeveelheid formatie binnen deze diensten. Door onder andere leeftijdsbewust HR-beleid en gerichte professionalisering willen we de belofte 'een fusie zonder ontslagen' gestand doen.

7

Kernvragen

Dit Beslisdocument gaat over de voorgenomen fusie van het Koning Willem I College en De Leijgraaf. Hoe ziet het onderwijs er voor onze studenten in de toekomst uit, hoe wordt de organisatie op hoofdlijnen, hoe is de verankering in de regio en hoe denken we naar die nieuwe situatie te komen (transitie)? Bij het besluitvormingstraject zijn de antwoorden op de volgende vijf vragen van belang.

1. Waarom intensivering van de al bestaande samenwerking?

Het Koning Willem I College en De Leijgraaf werken al binnen verschillende contexten nauw samen. Binnen het Kennispact MBO Brabant bijvoorbeeld, met onder andere 'Brabant Leert' en binnen de gezamenlijke arbeidsmarktregio met onder andere de LOB-activiteiten samen met het voortgezet onderwijs. Daarnaast zijn er gezamenlijke programma's voor speciale doelgroepen, een gezamenlijke aanbesteding op educatie en werken onderwijsafdelingen binnen de techniek- en zorgsector samen. Ook worden nieuwe leraren gezamenlijk opgeleid. Bovendien wordt voor het terugdringen van VSV de arbeidsmarktregio (36a en 36b) als een gebied gezien en komen ook de middelen die daarvoor beschikbaar zijn in één bedrag binnen, waarna herverdeling over gemeenten en de scholen volgt.

In het eerder aangehaalde rapport van de Regio Noordoost-Brabant 'Samen op weg naar 2030' zijn recent nog eens goed de uitdagingen en kansen voor de regio Noordoost-Brabant omschreven. Een van de hierin beschreven opgaven is het behoud van talent. De conclusie is dat meer en intensievere samenwerking (overigens niet alleen tussen beide roc's, maar ook met onze regionale partners), noodzakelijk is om kansen te pakken en uitdagingen aan te kunnen, om daadwerkelijk responsief te kunnen zijn. Daarnaast speelt natuurlijk ook de demografische krimp een rol bij de afwegingen om een gedifferentieerd en bij de regio passend onderwijsaanbod te kunnen blijven bieden, toegankelijk voor iedereen. We willen met intensivering van de bestaande samenwerking, en daarmee de bundeling van de bestaande kwaliteiten, een beter antwoord geven op de vragen van de arbeidsmarkt, en het leren van studenten en onze manier van werken inrichten rondom de actuele thema's die spelen op de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij over innovatie, continuïteit, toegankelijkheid, herkenbaarheid, eenvoud en eenduidigheid.

2. Waarom een fusie als vorm voor die samenwerking (en waarom is het nieuwe roc beter dan de twee huidige roc's in staat de beloftes aan de regio waar te maken)?

Alleen een fusie levert de mogelijkheden op om regio-breed het opleidingsaanbod te continueren, de uitstroom van potentiële studenten naar omliggende regio's te beperken en forse innovatieprogramma's te financieren door de beschikbare talenten en middelen te bundelen. Alleen zo kunnen we, ter ondersteuning van de sociaaleconomische ontwikkeling en in het belang van onze studenten, echt het verschil maken in deze regio en de continuïteit van een breed aanbod borgen. Ieder voor zich verder gaan is geen optie om de ambities te realiseren en de grote opgaven in de arbeidsmarktregio aan te kunnen. Bovendien betekent ieder voor zich dat beide roc's de gevolgen van krimp alleen moeten opvangen, met een studentenreductie die uiteindelijk de onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering in gevaar brengt. Terwijl we juist van mening zijn dat de gezamenlijke ambitie en het gezamenlijke verhaal een versterkte aantrekkingskracht heeft richting de studenten en een impuls gaat geven aan het modern werkgeverschap. Andere argumenten zijn een gezamenlijke krachtige en heldere strategische lijn, een bundeling van de ondersteunende expertises, een aanspreekpunt voor bedrijven en instellingen, meer mogelijkheden voor doorlopende leerroutes vanuit voortgezet onderwijs richting mbo en vanuit mbo richting hbo, meer mogelijkheden om kleine specialistische opleidingen in stand te houden, een gezamenlijke professionaliseringsagenda en een onderzoeks- en kennisdelingsagenda.

3. Wat levert de fusie dan op?

- Een krachtig financieel fundament onder de fusieorganisatie dat het duurzaam investeren in het onderwijs borgt.
- Kwalitatief betere opleidingen, toekomstgericht en aansluitend bij de (regionale) vraag, beter doorlopende leerlijnen en uiteindelijk meer maatwerk en ruimere keuzes voor de student.
- Goede ondersteuning van studenten door excellent onderwijs in de nabijheid, servicepunten op de locaties en regionale communities.
- Versterking van het 'van buiten naar binnen denken' en ook 'van binnen naar buiten' en een intensivering van de samenwerking met het werkveld.
- We blijven de preferred supplier in Noordoost-Brabant: het behouden en versterken van onze (concurrentie-) positie in de arbeidsmarktregio.

- Het Koning Willem I College en De Leijgraaf worden als fusieorganisatie een interessantere partner voor het bedrijfsleven binnen de regio (één loket, regionale spreiding, een breed aanbod aan opleidingen en het behouden van de studenten) én we worden aantrekkelijker voor de studenten en medewerkers in de regio en het randgebied.
- De kennisintensiteit binnen de nieuwe instelling wordt groter, net als de slagkracht voor LLO.
- Het faciliteert de ontwikkeling en ambities van de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant: verbinding en een leidende gedachte voor de ontwikkeling van bedrijven in de regio, ook voor het MKB.
- Een innovatief instituut en een aantrekkelijke werkgever vanwege de wijze van inrichting ('teams aan zet'), het werkklimaat en de ontwikkelingsmogelijkheden.

De fusie is zonder gedwongen ontslagen door te voeren. De uitstroom van personeel, ook bij het accommoderen van de krimp, zorgt voor een korte periode van boventaligheid van personeel waarna het zich door natuurlijk verloop stabiliseert. Om de gevolgen voor het personeel en de overgang naar een nieuw personeelsevenwicht goed te kunnen managen, stellen we een transitieperiode van ongeveer 4 jaar voor, om met behoud van kwaliteit en expertise de transitieperiode te overbruggen. Met daarnaast een pakket aan flankerend beleid. Daarmee kan naast een zorgvuldige afbouw van de boventaligheid (ouder personeel) ook een deel van het nu tijdelijke personeel (jonge docenten en medewerkers met nieuwe competenties) worden behouden.

4. Hoe worden de beloftes en de transitieperiode gefinancierd?

De verschillende scenario's (zie hoofdstuk 5) laten zien dat de nieuwe fusieschool financieel stabiel blijft, ondanks de ingeschatte € 9 miljoen transitiekosten. Daarnaast willen we door efficiencyslagen in de ondersteuning extra middelen vrijmaken voor het primaire proces.

5. Wat als we niet overgaan tot een fusie?

Mochten we niet besluiten tot een fusie, dan heeft dat in ieder geval de volgende effecten:

- Financiële instabiliteit van beide organisaties, voor de korte (De Leijgraaf) en de langere termijn (Koning Willem I College).
- De continuering van een breed opleidingsaanbod voor de studenten in de regio, in de nabijheid van de studenten, komt onder druk te staan.
- Het werkveld wordt voor de beroepsopleiding van studenten (zowel BOL, BBL als LLO) in de regio minder goed gefaciliteerd. Dit resulteert in een uitstroom van talenten uit de regio.
- De beide roc's moeten de ingezette krimp zelfstandig zonder de synergie-effecten dragen.
- De positionering van de fusie-roc als hét centrum voor het middelbaar beroepsonderwijs in de regio zal vanwege de separate benadering ontbreken en beide roc's zullen in onderlinge concurrentie, ook met de roc's uit de omliggende regio's, de slag om de studenten moeten voeren.
- Beide roc's moeten andere partners gaan benaderen om de toekomstige uitdagingen aan te kunnen gaan. De door alle stakeholders aangegeven logische intensieve samenwerking binnen de regio verdwijnt hiermee grotendeels.

8

Strategische thema's

Het Beslisdocument geeft handvatten voor een strategische agenda. Hiermee geeft het college van bestuur aan waar de strategische focus ligt. Op basis van voorgaande teksten zijn de volgende strategische punten samengevat:

- **Wendbaarheid**

Wendbaar zijn om de student (van 16 tot 67 jaar) centraal te kunnen stellen en recht te kunnen doen aan de verschillen tussen studenten, om maatwerk te kunnen leveren en om in te spelen op vraagstukken vanuit de arbeidsmarktregio. Wendbaar zijn door 'teams aan zet', datagestuurd te werken en korte besluitvormingslijnen.

- **Community gedachte**

Omgevingsbewust zijn met een community gedachte. Grenzeloze mogelijkheden voor het ontwikkelen van talent, het behouden van talenten voor de arbeidsmarktregio en het op een praktijkgerichte wijze betekenis geven aan leren. Duurzaam, met aandacht voor veiligheid en gezondheid in een bevlogen leer- en werkklimaat.

- **Centrale kaders**

Vanuit centrale kaders ruimte geven voor autonomie en eigenaarschap. We sturen op verantwoordelijkheden, zodat teams aan zet zijn en er gedeeld leiderschap ontstaat. Gericht op het realiseren van excellent onderwijs. Kwalitatief hoogwaardig, praktijkgericht en geborgd door kwaliteitscycli, met ruimte voor onderwijsvernieuwing en innovatie.

- **Regionale verankering**

Regionale verankering, zodat we binnen de regio een krachtige, gezamenlijke en menselijke identiteit realiseren. Toegankelijk en in de nabijheid. Regionale communities voor dialoog, samenwerking in de 4 O's (onderwijs, ondernemers, overheden en onderzoek) en innovatie.

Deze strategische punten worden door het bestuur en de raden van toezicht van de fusie-roc verder in beleid vertaald en uitgevoerd.