

A group of young people, likely students, are walking outside a modern building with large glass windows and a revolving door. The students are dressed in casual attire, including t-shirts, shorts, and backpacks. Some are looking at their phones, while others are talking. The scene is set during the day with natural light.

Het beste onderwijs. Voor jou!

Onze strategische koers 2024 – 2028

Inhoud

1. Kom verder!	3
2. Vol ambitie	4
3. Steeds duurzamer	8
4. Onze plannen in het kort	9
5. En nu door!	14

Inhoud deel A

1. Kom verder!	3
2. Vol ambitie	4
3. Steeds duurzamer	8
4. Onze plannen in het kort	9
5. En nu door!	14

1. Kom verder!

Welkom bij onze onderwijsgroep. In deze samenvatting van onze strategische koers lees je hoe wij ons tussen 2024 en 2028 gaan ontwikkelen. Uiteraard gaan we weer voor het allerbeste onderwijs. En dat betekent werk aan de winkel, want de wereld staat niet stil. We hebben continu te maken met demografische, economische en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen. Dus wat vandaag het beste onderwijs is, is dat morgen misschien niet meer. Tijd voor passende plannen dus. Kom verder en lees mee! Het beste onderwijs. Voor iedereen.

We werken aan het beste onderwijs. Voor iedereen. Hiervoor focussen we ons de komende periode op de thema's gepersonaliseerd leren en een leven lang ontwikkelen. Dat doen we omdat we het belangrijk vinden dat iedereen blijft leren, op zijn eigen manier. En als we zeggen iedereen, dan bedoelen we ook echt iedereen: leerlingen, studenten, medewerkers, nieuwkomers in Nederland, werkenden en werkzoekenden, met of zonder afstand tot de arbeidsmarkt. Bij ons is iedereen welkom. Dat vinden wij bij Onderwijsgroep Tilburg zo normaal, dat we bijna vergeten hoe bijzonder het is.

“Onderwijs is steeds in beweging. Samen met studenten, docenten en bedrijven bepalen we hoe we het beste onderwijs kunnen maken.”

– Lid College van Bestuur

Leeswijzer

Onze strategische koers kun je zien als een belofte voor de komende periode. En je mag ons eraan houden! Gebruik deze korte versie om onze organisatie te leren kennen, bijvoorbeeld als je nieuw bent bij Onderwijsgroep Tilburg. Of pak dit stuk erbij als je de nieuwe teamplannen bespreekt. En gebruik het vooral als kompas om op koers te blijven voor het beste onderwijs voor iedereen!

In hoofdstuk 2 lees je waar we voor staan, waar we voor gaan en hoe we met elkaar dat bereiken. In de hoofdstukken daarna lees je hoe we de thema's leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren vertalen naar de plannen voor:

- Ons opleidingsaanbod.
- Onze medewerkers.
- Digitalisering en technologisering.
- Onderzoek en innovatie.
- Onze scholen.

2. Vol ambitie

We staan aan het begin van een nieuwe periode waarin we behouden wat goed gaat en aan de slag gaan met nieuwe ambities. Onze plannen zijn niet in beton gegoten. Want één ding is zeker: de wereld verandert en daarmee ook de arbeidsmarkt en het onderwijs. Lees waar we voor staan, waar we de komende periode voor gaan en hoe we dat met elkaar bereiken.

Hier staan we voor

We werken aan het beste onderwijs. Daar staan we voor. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar het beste onderwijs is niet voor iedereen hetzelfde. Want het beste onderwijs is voor de één een 3-jarige mbo-opleiding met diploma en voor de ander een losse module met certificaat. Dat verschil zit bij ons goed tussen de oren. Daarnaast snappen we dat de wereld verandert. Wat morgen het beste onderwijs is, weten we vandaag nog niet. Dus ontwikkelen we ons onderwijs door. Met elkaar bekijken we steeds welke kansen en risico's er zijn. En hoe we blijven leren. Zo geven we onze leerlingen en studenten de beste voorbereiding op een zelfstandige toekomst.

“Dat je fouten mag maken en deze fouten kunt onderzoeken. Dat is voor mij het beste onderwijs.” – *Student opleiding Luchtvaarttechniek*

Onze kracht

Onze kracht ligt in een uitgebreid doorlopend en aansluitend onderwijsaanbod. Van educatie en inburgeringstrajecten, vavo en internationale schakelklas tot middelbaar beroepsonderwijs. Dit hele pakket legt een stevige basis voor het vakmanschap op de arbeidsmarkt, de doorstroom naar het hbo en het functioneren in de maatschappij.



“Ik kom uit Syrië en het verschil in leraren valt me op. Hier helpen ze ons bouwen.” – Cursist inburgeringstraject

Hier gaan we voor

We gaan elke dag voor het bereiken van onze ambitie. En daarmee zijn we goed op weg. Zo hebben we de onderwijskwaliteit en dienstverlening op orde en hebben we de onderwijsprocessen duurzaam verbeterd. Daar hebben we de afgelopen periode hard aan gewerkt. Maar we zijn er nog niet, want we blijven ons onderwijs verbeteren. Nu de basis goed is en onze organisatie op orde is, verschuiven we het accent van onderwijsprocessen naar onderwijsinhoudelijke innovatie. Dit doen we aan de hand van de thema's leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren. We lichten toe wat wij onder deze thema's verstaan en waarom we hiervoor kiezen.

“Niet levenslang werken, maar een leven lang ontwikkelen. Elke dag is een kans om te groeien en te evolueren.” – Docent Entreecollege

Leven lang ontwikkelen

Voor ons is een leven lang ontwikkelen het bewustzijn dat het voor zowel onze leerlingen en studenten als onze medewerkers belangrijk is om gedurende de hele loopbaan te blijven leren. Daarom werken we, samen met het werkveld, aan een scholingsaanbod voor studenten, medewerkers en andere werkende en niet-werkende volwassenen, gericht op hun positie in de arbeidsmarkt.

“Als docent ben ik een rolmodel voor de student. Door te laten zien dat ik blijf leren en ontwikkelen, inspireer ik hen om hetzelfde te doen.” – Docent schoonheidsverzorging, opleiding Uiterlijke Verzorging

Gepersonaliseerd leren

Onder gepersonaliseerd leren verstaan wij onderwijs waarbij je als lerende invloed hebt op hoe, wat en wanneer je leert. Onderwijsteams zijn hierin zelf aan zet: zij bepalen hoe ze dit vraaggestuurde leren inrichten en geven er samen met de lerende vorm aan. Binnen onze onderwijsgroep kunnen dus verschillende vormen van gepersonaliseerd leren ontstaan.

“Ik krijg extra ondersteuning als ik dat nodig heb. Zo kan ik zelf mijn onderwijstraject vormgeven. Dat is voor mij het beste onderwijs.” – Student opleiding Helpende Zorg en Welzijn

Waarom deze thema's?

Door allerlei factoren zoals vergrijzing, ontgroening en een veranderende economie hebben we in Nederland te maken met een structureel tekort aan arbeidskrachten. Daarbij verwachten we dat het aantal jongeren dat in Nederland kiest voor een beroepsopleiding daalt. Hierdoor zijn er straks simpelweg te weinig mensen om het werk te doen. Dat betekent dat we het moeten doen met de mensen die we wél hebben. Die moeten we blijven opleiden. Daarnaast zullen er beroepen veranderen en verdwijnen door technologische ontwikkelingen. Mensen zullen hun hele loopbaan bij ons blijven aankloppen met een vraag voor bijvoorbeeld bijscholing, omscholing of een deelcertificaat. Daarmee verschuift het accent van aanbod naar vraag. Hier sluiten een leven lang ontwikkelen



en gepersonaliseerd leren mooi op aan. Met deze thema's voldoen we aan een vraag en boren we nieuwe doelgroepen aan. Maar we vinden het vooral belangrijk dat iedereen de kans krijgt om mee te doen. Ook degenen die aan de zijlijn staan. Met leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren kunnen we blijvend inspelen op individuele wensen en kunnen we talenten ontwikkelen. Zo zorgen we ook de komende periode voor het beste onderwijs. Voor iedereen.

We doen het samen

Onderwijs maken we samen. Met al onze studenten, leerlingen, docenten en andere medewerkers. Maar ook samen met onze stakeholders. Denk aan Midpoint, MindLabs, Kennispact, Sovot, OMO, Portfolio, Fontys en Avans Hogeschool. En ook in de toekomst blijven we ons verbinden met het voortgezet onderwijs, het hoger beroepsonderwijs, het werkveld, gemeenten, zorginstellingen en maatschappelijke organisaties. We zoeken steeds de verbinding op en met elkaar werken we aan aantrekkelijk beroepsonderwijs. Alleen samen kunnen we het beste onderwijs verzorgen.

“Samenwerken met bedrijven is cruciaal. Zij hebben kijk op wat er nodig is aan kennis, kunde en vaardigheden. En wij maken daar onderwijs van. Hoe mooi kan het zijn?!” – *Directeur School voor Luchtvaarttechniek*

Zo doen we dat

Bij Onderwijsgroep Tilburg werken we in teams samen aan het beste onderwijs. Onderwijs dat aansluit bij al onze leerlingen en studenten. Met ons hoofd, handen en hart zetten we ons daar dagdagelijks voor in. We voelen ons verbonden met elkaar door onze waarden en principes.

Deze zijn beschreven in het Huis van Onderwijsgroep Tilburg. Ons Huis dient als een kompas voor iedereen die bij ons werkt. We zijn hierop aanspreekbaar. Zo worden we elke dag een beetje beter in het bereiken van onze ambitie.

Nieuwe principes

Elke beleidsperiode staan er een aantal principes centraal. Afgelopen periode was de aandacht gericht op de basiskwaliteit. 'Sturen op resultaten' en 'in je verantwoordelijkheid gaan staan' stonden centraal. Deze principes blijven belangrijk. De komende periode gaan we ons onderwijs innoveren en standaardiseren. Ook richten we ons meer op het samenwerken met onze leerlingen en studenten, het werkveld, het onderwijs en de samenwerking tussen onze eigen scholen. Het accent verschuift dus naar:

- Samenwerken.
- Ontwikkelen en vernieuwen.
- Kritisch en proactief handelen.

Deze principes passen bij een omgeving die continu verandert en ze sluiten aan bij de twee gekozen thema's. Door hierop te focussen, willen we achterhalen wat werkt voor onze leerlingen en studenten en waarom dat zo is. Daar zullen we ons verder op ontwikkelen.

"Het Huis van Onderwijsgroep Tilburg is fijn als inspiratiebron en als leidraad voor de dagelijkse praktijk." – Docent opleiding AV-specialist



Het Huis van Onderwijsgroep Tilburg.

3. Steeds duurzamer

In 2015 stelden de Verenigde Naties 17 duurzaamheidsdoelen op om de wereld vóór 2030 een betere plek te maken. Dit zijn de zogenaamde Sustainable Development Goals (SDG's). Wij dragen waar mogelijk bij aan deze doelen.

Onze bijdrage aan de SDG's tot nu toe

We houden op onze scholen rekening met duurzaamheid, sociale veiligheid, gezondheid en welzijn. En we vergroten het bewustzijn over duurzaamheid. Dit doen we al:

- Met ons kwaliteitsonderwijs zijn we van betekenis voor leerlingen, studenten, bedrijven en instellingen. In de regio en daarbuiten.
- Met onze opleidingen werken we aan kansengelijkheid en bestrijding van armoede.
- Circulariteit is onderdeel van onze beroepsopleidingen, omdat het werkveld daarom vraagt en omdat wij dat belangrijk vinden.
- Bij het inkopen houden we rekening met duurzaamheidskeurmerken. En we kopen als het even kan lokaal en regionaal in.
- Op een aantal scholen organiseren we activiteiten met betrekking tot duurzaamheid.
- We maken duurzame keuzes bij nieuwbouw en bij het opknappen van bestaande gebouwen. En bij het inrichten ervan.
- We zetten de gezondheid en het welzijn van leerlingen, studenten en medewerkers op de agenda met vitaliteitsprogramma's.

“Met het project garden013 en haar schooltuin proberen we onze leerlingen onbewust bewust te maken over duurzamere en gezondere keuzes.” – Docent Campus 013

Onze bijdrage aan de SDG's de komende periode

Uiteraard staan de duurzaamheidsdoelen ook de komende 4 jaar op de agenda. Daarom gaan we toetsen hoe onze twee thema's, gepersonaliseerd leren en leven lang ontwikkelen, bijdragen aan de SDG's. Wat al vaststaat is dat ze een rol spelen bij de volgende goals:

- Bestrijding van armoede.
- Een goede gezondheid en welzijn.
- Eerlijk werk en economische groei.
- Industrie, innovatie en infrastructuur.
- Duurzame steden en gemeenschappen.

4. Onze plannen in het kort

Wat betekent de focus op de thema's leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd voor de dingen waar wij mee bezig zijn? Denk aan ons aanbod, onze mensen en onze gebouwen? Dat lees je in dit hoofdstuk.

Ons opleidingsaanbod

We houden het relevant en toegankelijk

De instroom van leerlingen en studenten verandert. Daarom kijken we kritisch naar ons opleidingsaanbod. Want we willen een breed, arbeidsmarktrelevant en toegankelijk opleidingsaanbod blijven bieden.

We toetsen ons aanbod aan vier belangrijke zaken:

- Ontwikkelingen van de (regionale) arbeidsmarkt.
- Onderwijskwaliteit van opleidingen.
- Tevredenheid van leerlingen en studenten.
- Betaalbaarheid.

Opleidingsaanbod goed afstemmen

Een sterk opleidingsaanbod ontwikkelen we niet alleen, maar in samenwerking met andere instellingen, zoals Kennispact Brabant. Om het onderwijs goed op elkaar af te stemmen, werken we aan het concretiseren van Kansrijk Opleiden. In de toekomst kan dat betekenen dat sommige opleidingen zullen verdwijnen, nieuwe opleidingen zullen starten of dat we opleidingen samen gaan verzorgen met andere instellingen.

“We doen ertoe met ons onderwijs en dat kan alleen omdat we dicht bij de realiteit staan, maar ook durven dromen.”

– Voorzitter College van Bestuur



Intensiever regionaal samenwerken

De regio's Midden- en West-Brabant lijken op elkaar. In beide regio's is het mkb de kurk waarop de regionale economie drijft. Met sterke concentraties in de logistiek en maakindustrie en met veel werkgelegenheid in de publieke dienstverlening, de zorg en het onderwijs. Beide regio's staan voor grote transitieopgaven op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, digitalisering en demografische ontwikkelingen in relatie tot een doelmatige besteding van onderwijsmiddelen. Door nog intensiever samen te werken met REWIN, Midpoint Brabant en Curio dragen we bij aan meer brede welvaart in Midden-West Brabant. Door samen te werken organiseren we ons onderwijs efficiënter en blijven we ook in de toekomst een breed en toegankelijk opleidingsaanbod bieden.

Onze medewerkers

We werken met hoofd, hart en handen

Onze medewerkers verwezenlijken onze ambitie. Zij werken samen aan het beste onderwijs en zetten het leren en het ontwikkelen van al onze lerenden centraal. Dat doen ze met gedegen kennis van pedagogiek en didaktiek en met aandacht voor alle leerlingen, studenten en voor elkaar. Of zoals wij het zeggen: ze werken met hoofd, hart en handen!

Investeren in medewerkers

De arbeidsmarkt is krap en het is belangrijker dan ooit om onderwijs- en andere professionals aan ons te binden en ze te behouden. Daarom investeren we de komende jaren extra in toekomstige collega's en in onze eigen medewerkers.

- Nieuwe medewerkers

Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers verleggen we de focus naar het werven van professionals die hun baan op de arbeidsmarkt combineren met een baan in het onderwijs. Deze hybride docenten leiden we via maatwerkscholingstrajecten op tot vakbekwame docenten. Voor alle nieuwe collega's ontwikkelen we inductieprogramma's die zorgen voor een begeleide en warme landing in onze organisatie.

"Mijn ene been in het werkveld inspireert studenten. Ik toon ze een realistisch beeld van de arbeidsmarkt vol kansen en uitdagingen."

- Hybride docent School voor Kunst Cultuur en Media en directeur bij KEES

- Groeikansen

Net als voor onze leerlingen en studenten geldt voor onszelf dat we gepersonaliseerd willen leren en onszelf een leven lang willen ontwikkelen. Daar investeren we in. We blijven bijvoorbeeld leergemeenschappen rondom belangrijke thema's formeren, zodat professionals van elkaar kunnen leren. Opleidingsschool 013 zullen we verder ontwikkelen. Dit wordt een centrale plek voor professionalisering van nieuwe en ervaren medewerkers. Hier kunnen ze pedagogische en didactische vaardigheden ontwikkelen of innoveren. En het geleerde toepassen in de praktijk. Aan de Opleidingsschool 013 werken we samen met andere onderwijsinstellingen in de regio.

"Onderwijsgroep Tilburg stimuleert ook medewerkers om zich een leven lang te ontwikkelen. Zo ga ik een opleiding tot coach volgen."

- Leer- en e-coach School voor Zorg en Welzijn

Digitalisering en technologische ontwikkeling

We werken met bits, bytes en gezond verstand

Door digitalisering en technologische ontwikkelingen verandert de wereld snel. Dat heeft invloed op de inhoud en vorm van ons onderwijs.

Inhoud van ons onderwijs

Beroepen veranderen door digitalisering en technologische ontwikkeling. Denk aan de inzet van robots in de zorg. Of het gebruik van virtual reality in de techniek. Andere beroepen vragen om andere lesstof. Een programma waarmee we studenten en leerlingen goed voorbereiden op nieuwe en steeds veranderende beroepen.

“We gebruiken artificial intelligence voor gepersonaliseerd leren. Algoritmes helpen om lesplannen aan te passen aan de individuele leerbehoeften van elke student, waardoor de effectiviteit van ons onderwijs groter wordt.” – Docent Kopgroep Interactieve Technologie (MindLabs)

Vorm van ons onderwijs

We zetten digitalisering en technologie in om de onderwijskwaliteit te verhogen, het leren te verbeteren en het onderwijs aantrekkelijker te maken. Denk aan digitale leeromgevingen en virtual en augmented reality-toepassingen. Deze nieuwe technologieën leveren data op, die we gebruiken om het leerproces continu bij te sturen. Dit is wat we gaan doen:

- We bouwen een goede infrastructuur. Een technische basis die alle digitale middelen beschikbaar stelt.
- We zorgen dat we bestaande technologieën in kunnen zetten en

bereiden ons voor op nieuwe.

- We gebruiken de nieuwste digitale leermiddelen binnen het onderwijs, zoals: artificial intelligence, digiboards, virtual reality, robotica en gamificationplatforms.
- Met gepersonaliseerd leren verschuift het accent van aanbod naar vraag. Voor die omslag werken we aan een goede onderwijslogistiek. Dit is het geheel van processen, systemen en informatiestromen.

“Onze lessen vliegen vooruit met technologie: de vliegtuigsimulator illustreert perfect onze voorsprong in het integreren van cutting-edge technologieën in het onderwijs.” – Docent opleiding Luchtvaarttechniek

Het vraagt wat

De inzet van deze technieken en digitale toepassingen vraagt om een passende en veilige ICT-infrastructuur, een passend applicatielandschap, de juiste managementinformatie, professionele ondersteuning en om medewerkers die zich blijven ontwikkelen en professionaliseren. Zo leren we met, over en door digitale en technologische toepassingen. Zodat we gepersonaliseerd leren en leven lang ontwikkelen mogelijk maken.

Onderzoek en innovatie

We blijven nieuwsgierig

Onze leerlingen en studenten verdienen een aantrekkelijke, motiverende en inspirerende onderwijsomgeving. Waar ze op hun eigen manier kunnen leren, in welke levensfase ze ook zitten. Dat vraagt om nieuwsgierige, onderzoekende en experimenterende onderwijsprofessionals en om innovaties. En daar nemen we tijd en ruimte voor. De komende jaren

faciliteren we innovatiemogelijkheden voor individuen, teams, scholen en afdelingen.

MindLabs

Wij doen mee met MindLabs. Dit is een samenwerkingsverband tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Door te experimenteren met de mogelijkheden van interactieve technologie, willen we hier met elkaar maatschappelijke uitdagingen helpen oplossen.

Meer ruimte voor onderzoek

Het is onze ambitie om in de komende jaren meer practoraten op te zetten. Dat zijn expertiseplatforms voor praktijkgericht onderzoek. Het zijn ideale omgevingen om evidence informed te zoeken naar innovatiemogelijkheden. Dat wil zeggen: op basis van kennis uit onderzoek en praktijk. Het Practoraat Interactieve Technologie en de daaraan gekoppelde Kopgroep Interactieve Technologie zijn een start. Dit practoraat is opgezet in MindLabs waar wij in deelnemen. Hier betrekken we ook bedrijven bij onderzoek in het mbo. En dat willen we steeds meer doen. Op deze manier vinden innovaties uit de beroepspraktijk direct hun weg naar het beroepsonderwijs, en andersom. In het verlengde daarvan sluiten we ook aan op kennispartners uit het hbo en wo. Zo kunnen we onderzoeksuitkomsten van universiteiten en hbo-instellingen direct toepassen in de mbo-beroepspraktijk. Tegelijkertijd kunnen hbo en wo aan de slag met de leerpunten uit het mbo. Win-win!



“Onderzoek is goed om het onderwijs te verbeteren, maar ook om studenten te inspireren en te motiveren. Zo onderzoek ik hoe het gebruik van interactieve video’s het leerproces verrijkt.”

– Docent schoonheidsverzorging, opleiding Uiterlijke Verzorging

Onze scholen

We voelen ons thuis

Leerlingen, studenten en medewerkers voelen zich thuis bij ons. Dat ervaren wij als een groot compliment en dat thuisgevoel willen we behouden. Maar we willen meer. Daarom ligt er een plan voor twee moderne campussen die optimaal bijdragen aan gepersonaliseerd leren en een leven lang ontwikkelen.

“De school is mijn tweede thuis. Het klaslokaal voelt als een vertrouwde woonkamer, vol inspiratie en warmte.”

– Student opleiding Luchtvaarttechniek

Een thuisbasis van deze tijd

De huidige gebouwen zijn verouderd en het onderwijs, de arbeidsmarkt en de wereld om ons heen veranderen. Tijd dus om een thuisbasis te creëren die voldoet aan de eisen van nu.

- **Veranderende arbeidsmarkt en beroepen**

We gaan opleidingen die verwant zijn clusteren op een campus. Zo verbeteren we de samenwerking tussen onderwijsteams en spelen we beter in op de veranderende arbeidsmarkt en beroepen.

- **Veranderende onderwijsbehoeften**

Op onze campussen kan straks iedereen terecht. Denk aan jonge studenten, herintreders, switchers en professionals die een certificaat willen halen. Maar ook bedrijven en instellingen zijn welkom. Op onze campus kun je een leven lang én gepersonaliseerd leren. Hoe? Dat bepalen we samen. Onder begeleiding van De Argumentenfabriek hebben we gebruikers gevraagd naar hun wensen. Leerlingen, studenten, medewerkers en bedrijven hebben meegedacht over de opzet van de campussen, ruimtes in de gebouwen, inrichting, voorzieningen en uitstraling. In de bijlage lees je hun input.

- **Het belang van duurzaamheid**

Wij hebben ambities op het gebied van duurzaamheid en die willen we ook in onze gebouwen realiseren.

“Investeren in bijdetijds onderwijs, is investeren in bijdetijdse onderwijsfaciliteiten.” – *Lid College van Bestuur*

Dit is ons plan

In de komende periode gaan we twee campussen realiseren. Aan de Wandelboslaan komt nieuwbouw. Op Stappegoor gaan we de gebouwen opknappen en verduurzamen. Iedere campus krijgt een sterke en herkenbare identiteit. Een flinke klus waarvoor we een strakke planning hebben gemaakt, waarin staat welke school wanneer gebouwd of opgeknapt en verduurzaamd worden. Als alles volgens plan verloopt genieten we vanaf schooljaar 2028–2029 van twee eigentijdse campussen waar iedereen welkom is. En waar iedereen zich thuisvoelt.

5. En nu door!

De plannen liggen er! Nu komt het leukste deel: de uitvoering.

We hebben onze plannen al vertaald naar de landelijke werkagenda en de scholen hebben deze verwerkt in hun kwaliteitsagenda 2024 – 2027.

Ook hebben we al acties in het kader van een leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren in gang gezet. En nu pakken we door! Met onze medewerkers, met kennisinstellingen, bedrijven en alle andere partners gaan we aan de slag. Met elkaar blijven we werken aan het beste onderwijs. Voor jou.

“Onderwijsgroep Tilburg is meer dan alleen werk. Het is waar mijn hart ligt, en waar we samen het verschil maken.” – *Docent School voor Kunst Cultuur en Media*

Inhoud deel B

1. Inleiding	16
2. Organisatieontwikkeling	17
3. Meerjarenonderwijskwaliteitsbeleid	20
4. Meerjaren-human-resource-beleid	22
5. Meerjarenformatieplan	23
6. Meerjarenhuisvestingsbeleid	24
7. Meerjaren digitaliserings- en technologiebeleid	26
8. Meerjaren marketing- en communicatiebeleid	27
9. Meerjaren financieel beleid	28
10. Meerjarenbegroting	29
11. Meerjarenformatieplan 2024-2028	40
12. Risico's meerjarenbegroting 2024-2028 en risicobeheersing	45

1. Inleiding

In deel A beschreven we waarom we kiezen voor de twee onderwijsinhoudelijke thema's leven lang ontwikkelen (LLO) en gepersonaliseerd leren (GPL). Op hoofdlijnen beschreven we de betekenis hiervan voor onze medewerkers en het opleidingsaanbod. En we beschreven de relatie tussen deze onderwijsinhoudelijke thema's en digitalisering en technologisering, onderzoek en innovatie, huisvesting én duurzaamheid. In deel B werken de directeuren van bestuur, management en ondersteuning de twee strategische thema's uit. En schetsen ze de betekenis hiervan voor de strategische koers van de individuele scholen en de daarbinnen horende onderwijsteams.



2. Organisatieontwikkeling

Onderwijsgroep Tilburg als organisatie

Met 1.300 medewerkers zorgt Onderwijsgroep Tilburg ervoor dat 13.000 leerlingen, studenten en cursisten goed onderwijs krijgen. Dat doen wij vanuit drie vmbo-scholen, zeventien mbo-scholen en drie scholen voor funderend onderwijs (vavo, Educatie en Inburgering en Entree-opleidingen). Op onderwijslocatie Reeshof bieden we in samenwerking met Stichting Openbaar en Voortgezet Onderwijs Tilburg (SOVOT) een gebundeld vmbo-aanbod aan. Wij verzorgen er de basis beroeps- en kaderleerwegen, SOVOT en de (gemengde) theoretische leerweg. Alle activiteiten worden uitgevoerd vanuit de Stichting Onderwijsgroep Tilburg.

We bieden een breed onderwijsaanbod aan in de regio. Wij zijn actief op alle niveaus van het mbo en in bijna alle sectoren; van techniek tot gezondheidszorg. En we bieden mbo-maatwerkoplossingen voor het bedrijfsleven en leveren contractonderwijs, zowel voor bedrijven instellingen, UWV als gemeenten. Daarnaast voeren wij educatie- en inburgeringstrajecten uit.

Onze strategische koers stellen we nooit alleen op, maar met input van onze stakeholders uit het bedrijfsleven, instellingen en gemeenten. En uiteraard met collega's, studenten en de medezeggenschapsraad. Onze gezamenlijke ideeën vormen de basis waarmee al onze scholen – en de onderwijsteams binnen de scholen – hun strategische koers bepalen.

De context

ROC Tilburg is kleinschalig ingericht; 15 mbo-scholen, een school voor vavo en een school voor educatie en inburgering. Kenmerkend voor ROC Tilburg is dat 32,4% van de studenten ouder is dan 23 jaar, ten opzichte van 18,4% gemiddeld bij andere ROC's. 43,1% volgt een bbl-opleiding (26,1% gemiddeld bij andere ROC's). (Bron: MBO transparant DUO 2021) Het hoge aandeel bbl studenten is een gevolg van onze nauwe samenwerking met het werkveld. Bij een krappe arbeidsmarkt is de behoefte aan bbl studenten groter dan bij een ruime arbeidsmarkt. Dit maakt dat onze organisatie kwetsbaarder is bij een conjuncturele verslechtering dan instellingen die meer bol studenten bedienen.

Ongeveer 60% van de studenten van onze opleidingen woont in de regio Hart van Brabant. Hiertoe rekenen we de volgende gemeenten: Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg en Waalwijk. Tilburg is als zevende grootste stad van Nederland met haar Universiteit (Tiu), twee hbo-instellingen (Fontys en Avans) en drie mbo-instellingen (De Rooi Pannen, Yuverta en ROC Tilburg) een echte onderwijsstad. De regio vormt het hart van de metropoolregio Brabant, midden in Zuid-Nederland, en verbindt internationale productie- en logistieke assen. De regio heeft 491.900 inwoners waarvan er 227.707 in de gemeente Tilburg wonen. (Bron: CBS 2023)

40% van onze studenten woont buiten de regio. Dit is te verklaren door het grote aantal studenten dat een bedrijfsgerichte bbl-opleiding volgt bij ROC Tilburg. Voor grote bedrijven en instellingen ontwikkelen wij in het

kader van een leven lang ontwikkelen opleidingen voor werknemers. Voor deze activiteit is de regio dan ook groter dan de Hart van Brabant-regio. Daarnaast is er een aantal opleidingen die een bovenregionale aanzuiging van studenten heeft. Bijvoorbeeld de opleiding luchtvaart-techniek. Deze opleiding voeren we uit in samenwerking met vier andere ROC's in Nederland.

De sociale, maatschappelijke en economische kenmerken van de regio en de maatschappelijke opgaven

De Midden-Brabantse arbeidsmarkt kent een gemengde mkb-economie, met name in de maakindustrie, leisure en logistiek. Daarnaast is er veel werkgelegenheid in de zorg, in het onderwijs en in de (kennisintensieve) zakelijke dienstverlening. De arbeidsmarkt blijft krap de komende jaren. Dat komt door structurele tekorten aan beschikbare mensen op de arbeidsmarkt. En door demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing in Midden-Brabant.

Midden-Brabant hoort bij de 25% laagst scorende regio's op brede welvaart. Tegelijkertijd heeft de regio een uniek kennispotentieel dat beter benut kan worden. Daarom werken onderwijs, ondernemers, overheid, maatschappelijke partners en burgers samen aan het actieprogramma 2023-2027. De toegekende Regiodeal is hierin ondersteunend. De actielijnen zijn gebaseerd op de tien belangrijkste opgaven voor de regio:

Ondernemen en innoveren met de mens centraal

10 opgaven voor Midden-Brabant



Bij Onderwijsgroep Tilburg richten we proeftuinen in op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en leefbaarheid, waarin we digitalisering en AI inzetten om de opgaven aan te pakken. Zo creëren we stimulerende omgevingen voor mensgerichte, digitale innovatie. Waardevolle maatschappelijke innovaties die voortkomen uit deze innovatie- en experimenteeromgeving, ondersteunen we en schalen we op. Zo verankeren we de positieve effecten op de brede welvaart naar de toekomst. Voorbeelden? Projecten als Slimmer werken en MindLabs.

Bestuur, management en ondersteuning

Om de onderwijsinhoudelijke thema's leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren tot een succes te maken, is het belangrijk dat het bestuur, management en ondersteuning van Onderwijsgroep Tilburg samenwerkt met alle individuele scholen én de scholen onderling met elkaar samenwerken. Daarom stelden de directeuren van bestuur, management en ondersteuning een gezamenlijke ambitie op, die bijdraagt aan de realisatie van de collectieve ambitie en de strategische thema's van Onderwijsgroep Tilburg. Bestuur, management en ondersteuning bespreekt, onderzoekt en beantwoordt vraagstukken binnen de organisatie en geeft de directeuren advies. Ook houdt bestuur, management en ondersteuning zich bezig met duurzaam verbeteren door problemen op te sporen en in te spelen op duurzaamheid, nieuwe technologieën en de veranderende vraag vanuit de maatschappij. En bestuur, management en ondersteuning heeft aandacht voor professionalisering, naar elkaar, lerenden én de maatschappij. Zo kan Onderwijsgroep Tilburg zich blijven doorontwikkelen.

Overlegstructuur

Een nieuwe ambitie vraagt om een nieuwe overlegstructuur. Bestaande overleggroepen zijn daarom vervangen door een overleggroep gepersonaliseerd leren en een overleggroep leven lang ontwikkelen, waarin zowel het onderwijs als het bestuur, management en ondersteuning zijn vertegenwoordigd. Zo bevorderen we integrale samenwerking en sturen we binnen de hele organisatie op de uitwerking en implementatie van de twee onderwijsinhoudelijke thema's.

Ambitie

- *Doorontwikkeling van de Scholenstructuur op basis van clusters van opleidingen. Dit gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de campus vorming. Verdere standaardisatie van het onderwijs en bedrijfsvoering voor de realisatie van LLO en GPL. Complexiteit neemt toe ingegeven door technologisering en digitalisering dit vraagt om standaardisatie;*
- *Het versterken en synchroniseren van de samenwerking tussen scholen, tussen scholen en afdelingen en tussen afdelingen. We ontwikkelen een ambitie op duurzaamheid.*

3. Meerjarenonderwijskwaliteitsbeleid

Bij Onderwijsgroep Tilburg handelen we vanuit een intrinsieke motivatie om het elke dag iets beter te doen. Onderwijskwaliteit borgen we via ons systeem 'Onderwijskwaliteit in beweging'.

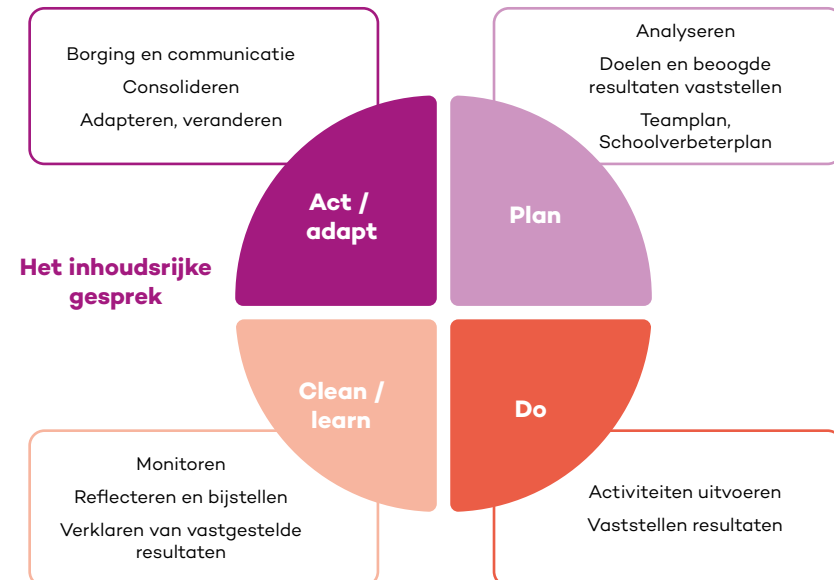
Hoe doen we dat?

- *Door te normeren:* we normeren door met elkaar af te spreken wat we onder basiskwaliteit verstaan. Sleutelfiguren in de school leggen dit vast in een schoolverbeterplan dat gebaseerd is op de kaders van de Onderwijsinspectie. Onderwijsteams maken een analyse van de onderwijskwaliteit mede op basis van beschikbare managementinformatie in het dashboard. Vervolgens stellen ze een onderwijsteamplan op, waarin ze de kwaliteitsvragen beantwoorden en aangeven wat ze gaan doen om onderwijskwaliteit te verbeteren.
- *Door breed te borgen:* we maken duidelijk onderscheid tussen de drie defensielijnen. Eerste-, tweede- en derdelijns verantwoording ten aanzien van de onderwijskwaliteit maakt de beoordeling meer betrouwbaar.
- *Door vergroting van het kwaliteitsbewustzijn:* het bewustzijn van onderwijsteams met betrekking tot kwaliteitsdenken wordt onder invloed van het eigen team en de taakopvatting van de verschillende medewerkers (in alle rollen) verruimd.

Het inhoudsrijke gesprek

De dialoog met elkaar staat centraal in het borgen van onderwijskwaliteit. De vier belangrijkste kwaliteitsvragen zijn:

- 1 Bereiken we onze doelen?
- 2 Blijven we leren?
- 3 Houden we het geleerde vast?
- 4 Welke kansen en bedreigingen signaleren we?
- 5 Doen we de juiste dingen?





Hoe houden we zicht en grip?

Met de PC&V-cyclus maken we de cirkel rond. Onze verantwoordingsgesprekken tussen scholen, diensten en het College van Bestuur inspireren ons om de 'Check' en de 'Act' in het vizier te houden. Door deze op te pakken in gezamenlijkheid (Onderwijs en Bedrijfsvoering) zijn we op weg naar geïntegreerde kwaliteit voor heel Onderwijsgroep Tilburg.

Welke instrumenten gebruiken we?

Om zicht te houden op de stand van zaken en op tijd te kunnen ingrijpen als er zich risico's aandienen, monitoren we structureel de uitkomsten van allerlei instrumenten:

- Job-enquête.
- VSV-cijfers.
- Rendementscijfers.
- Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.
- Inspectierapportages.
- Intern auditsysteem.

Ambitie

Studenten participeren in ons onderwijs en zijn actief betrokken bij onze PDCA. We ontwikkelen een eigen definitie van studiesucces passend bij onze brede maatschappelijke opdracht.

4. Meerjaren-human-resource-beleid

Ons strategisch personeelsbeleid vloeit voort uit de strategische doelstellingen van onze organisatie en de werkagenda voor het mbo 'Samen werken aan talent'. Het strategisch personeelsbeleid draagt bij aan de professionele ontwikkeling van de medewerkers en Onderwijsgroep Tilburg als lerende organisatie.

Onze medewerkers moeten zich blijvend kunnen ontwikkelen. Vanuit die visie werken wij aan de thema's vitaliteit, (docent)professionalisering, teamontwikkeling en leiderschap. Vanuit daar bepalen we de prioriteiten voor de HR-agenda. Zoals strategische personeelsplanning, waarbij de kwantitatieve en kwalitatieve personele behoefte van de organisatie in kaart gebracht wordt. Maar ook het aantrekken, begeleiden en opleiden van onderwijsgevend personeel, waarbij we ons richten op startende (hybride) docenten, maar we ook professionalisering van ervaren docenten niet vergeten. En het behoud van medewerkers, waarbij we sturen op loopbaanontwikkeling en carrièreperspectief en aandacht geven aan werkdrukbeleving en mentale belastbaarheid.

Onze werkwaarden geven richting aan het professionele handelen van onze medewerkers.

Ambitie

- *We zijn een aantrekkelijke werkgever.*
- *We zorgen voor meer hybride docenten.*
- *Opleidingsschool 013 wordt ook ingezet voor al onze medewerkers.*



Leergierig

Samen leren is het mooiste dat er is. Door buiten de gebaande paden te treden en nieuwe creatieve oplossingen te ontwikkelen, helpen we de praktijk echt vooruit. Om hieraan bij te dragen, werk ik aan mijn persoonlijke ontwikkeling, reflecteer ik en vraag en geef ik proactief feedback. Zo maak ik mijn werk iedere dag een beetje beter om op die wijze te werken aan het beste onderwijs van Nederland!



Aanpakker

Ik zet alles op alles om met collega's mooie resultaten te bereiken. Samen met collega's ga ik proactief met klussen aan de slag, ontwerpen we samen producten en bereiken we samen resultaten waar we trots op zijn. Ik betrek collega's actief, houd collega's scherp op het doel en kom mijn afspraken na. Op deze manier werken we samen aan het beste onderwijs van Nederland!



Gepassioneerd

Onderwijs en de toekomst van onze nieuwe generatie gaan mij aan het hart. Ik voel mij fijn in onze pedagogische omgeving en ik vind het bijzonder om met gepassioneerde collega's samen te mogen werken aan de ontwikkeling en vorming van jongvolwassenen. Op die wijze leveren we samen een belangrijke bijdrage aan onze maatschappij en verricht ik mooi en betekenisvol werk!

5. Meerjarenformatieplan

Het meerjarenformatieplan is verankerd in de planning-, controle- en verantwoordingscyclus van Onderwijsgroep Tilburg. Het geeft richting aan de gewenste verhouding tussen medewerkers in het primaire en secundaire proces, docenten, instructeurs en onderwijsassistenten binnen onderwijsteams en tussen vaste en tijdelijke bezetting. Het formatieplan is leidend voor de personele begroting.

De structurele formatie wordt in beginsel gedekt door structurele middelen en kan vast of tijdelijk bezet worden. Incidentele formatie wordt door (een combinatie) van geldstromen gedekt, zoals subsidies, projectenmiddelen en contractonderwijs. Incidentele formatie wordt alleen tijdelijk bezet.



6. Meerjarenhuisvestingsbeleid

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de manier waarop we onze dienstverlening organiseren en op de vastgoedportefeuille van Onderwijsgroep Tilburg. Omdat onze huidige gebouwen zijn verouderd, willen we de huisvesting en facilitaire diensten verbeteren om een optimale, veilige en inspirerende werk- en studieomgeving op alle locaties van Onderwijsgroep Tilburg te creëren. Voor deelnemers, docenten en medewerkers. Daarnaast is er aandacht voor duurzaamheid en efficiëntie om kosten te beheersen en milieuvriendelijke oplossingen te implementeren. We willen inspelen op de wensen en behoefte van de gebruikers en blijven daarom met hen in verbinding.

Ambitie Huisvesting & Facilitaire Services

Onze ambitie op huisvesting is groot de komende jaren. We werken toe naar twee campussen: campus Wandelboslaan en campus Stappegoor. Naast nieuwbouw van Wandelboslaan 1 worden de bestaande gebouwen die onderdeel worden van een campus opgeknapt en verduurzaamd.

Door opleidingen op basis van verwantschap te clusteren op een campus verbetert de samenwerking tussen onderwijsteams en het werkveld, en kunnen we beter inspelen op de veranderende beroepen. Hierdoor krijgen campussen voor deelnemers en het werkveld een sterke herkenbaarheid en identiteit.

Huidige situatie 2023

Momenteel leveren we met Huisvesting & Facilitaire Services een basispakket aan diensten en producten op het gebied van huisvesting en faciliteiten. De producten en diensten zijn beschreven in de producten- en dienstencatalogus (PDC). Deze producten en diensten worden door de afdeling gerealiseerd, in samenwerking met leveranciers of rechtstreeks door eigen medewerkers.

De afdeling Huisvesting & Facilitaire Services is verantwoordelijk voor het vastgoedportefeuillemanagement. De doelstellingen en ambities van Onderwijsgroep Tilburg worden vertaald naar een vastgoedportefeuille en een strategie om de gewenste vastgoedportefeuille te realiseren.

Strategische aanpak

De ontwikkelijnen geven urgentie en richting aan de afdeling en zorgen voor afstemming van verwachtingen met onderwijs en verantwoording naar College van Bestuur. Zo werken we aan het realiseren van onze korte- en langetermijndoelen.



De vastgoedportefeuille

Op dit moment gaat er te veel geld naar de bekostiging van huisvesting. We gebruiken te veel vierkante meters ten opzichte van het aantal deelnemers. Daarom stoten we elf locaties af.

Tegelijkertijd dienen toekomstige huisvestingsvraagstukken in deze veranderende markt getoetst te worden aan heldere voorwaarden. Daartoe is een strategisch kader huisvesting opgesteld. Dit strategisch kader is geladen vanuit de principes bruikbaarheid, beheersbaarheid, betaalbaarheid en bestuurbaarheid. De eerste stappen tot het toepassen van het sturingskader zijn al in gang gezet. Met een pilot ruimtetoedelingsmodel creëren we op campus Stappegoor inzicht in het ruimtegebruik per opleiding. Daarnaast delen we de nieuwe campus aan de Wandelboslaan in aan de hand van een gedifferentieerde ruimtenorm per type onderwijs.

We hebben de ambitie twee campussen te realiseren, zodat het onderwijs meer geclusterd kan worden. Voordelen? Verbetering van onderwijskwaliteit, minder reisbewegingen voor deelnemers en medewerkers én het efficiënter gebruiken van de beschikbare vierkante meters. Daarmee kan de facilitaire dienstverlening verder worden geoptimaliseerd, waarmee de kwaliteit toeneemt en een inspirerende, gezonde en duurzame leefomgeving ontstaat. Verwante opleidingen kunnen in de nieuwe situatie makkelijker met elkaar samenwerken. Dat biedt meer kansen voor de ontwikkeling van medewerkers.

Ambitie

- Realisatie van de nieuwe campus op Wandelboslaan 1;
- Bestaande gebouwen zijn gerevitaliseerd.

7. Meerjaren digitaliserings- en technologiebeleid

Onderwijsgroep Tilburg streeft naar toekomstbestendig onderwijs door te werken aan kwaliteit, onderzoek en innovatie. We versnellen processen door het onderwijs en ondersteunende diensten verder te digitaliseren en technologisering te ondersteunen.

Smart follower

Om de huidige onderwijsorganisatie ook op het gebied van digitalisering en technologie te optimaliseren, willen we een smart follower zijn. Wat dat betekent? Dat we nieuwe technologieën gebruiken die ons onderwijs ondersteunen én we deze in hoge snelheid kunnen omarmen en implementeren. Alleen dan kunnen we als onderwijsorganisatie mee met de snelheid van technologische veranderingen. En behouden en verbeteren we onze concurrentiepositie in de regio.

Professionalisering

Als Onderwijsgroep Tilburg gaan we die digitale uitdagingen aan die ons onderwijs beter maken. Dit op basis van onze professionaliteit, betrokkenheid en gelijkwaardigheid. Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van technologisering en door toepassingen van Artificial Intelligence, versnelt digitalisering van het onderwijs. Dat heeft ook invloed op de belangrijkste onderwijsinhoudelijke thema's voor Onderwijsgroep Tilburg: leven lang ontwikkelen en gepersonaliseerd leren. Daarom is het noodzakelijk dat de afdeling ICT & Informatie Management (IM) anders en beter wordt georganiseerd. We willen de afdeling naar een hoger plan tillen door professioneler te gaan werken.

We werken nog te vaak ad-hoc, waardoor onze basisdienstverlening niet helemaal op orde is. Door gestructureerd, uniform, eenduidig en proactief te werken, behouden we de controle.

Extern en intern veranderen

Door de snel opeenvolgende innovaties wordt het een uitdaging om deze punten goed en beheersbaar te integreren in onze onderwijs- en werkomgeving. Externe programma's, zoals MBO-digitaal, NPuls, Center for Teaching en Learning en andere projecten, gaan ons de komende jaren helpen om hier gezamenlijk in op te trekken. Het is van belang dat onze interne organisatie ook klaar is om het tempo van deze veranderingen te kunnen volgen.

Ambitie

- *Er is een werkende studentenapp.*
- *We blijven innoveren en de innovatie sluit aan bij LLO en GPL.*
- *We investeren zelf in hoogwaardige kennis.*
- *We zetten regie op standaardisatie en besteden sterk gestandaardiseerde werkzaamheden uit.*

8. Meerjaren marketing- en communicatiebeleid

Het marketing- en communicatiebeleid van Onderwijsgroep Tilburg is erop gericht om sterke merkelaties te bouwen tussen de organisatie en deelnemers, medewerkers en het werkveld. In alle communicatie streven wij ernaar te laten zien hoe ons onderwijs het leven van mensen verrijkt. De focus van de afdeling ligt op gedragsbeïnvloeding en -verandering. En op het aangaan van waardevolle relaties, om mensen door middel van het beste onderwijs een stap vooruit te helpen. De volledige klantreis is hierin belangrijk. Daarin onderscheiden we twee processen:

Werving van deelnemers: gericht op het aangaan van de relatie

Leven lang ontwikkelen brengt een bredere focus op doelgroepen en verdere differentiatie hierbinnen met zich mee. Naast de populatie van toeleverende scholen richt onze wervingsstrategie zich steeds meer op kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt, om- en bijscholers en professionals.

Binding van deelnemers: gericht op het hechten en verstevigen van de relatie

De interne communicatie is gericht op het bouwen van sterke kennis- en leercommunity's met onze leerlingen, studenten en alumni en heeft tot doel om de informatie-uitwisseling naar en tussen deelnemers en met medewerkers te verbeteren en de onderlinge verbondenheid te vergroten.

Grip op instroom, binding en retentie

Een kritische succesfactor voor de marketing- en communicatiestrategie is integrale sturing van de activiteiten aan de hand van de geformuleerde KPI's op conversie. En het doorlopend meten van klanttevredenheid.

Dat doen we op het gebied van:

- studieoriëntatie.
- onboarding.
- carrièreoriëntatie.
- studentennetwerk.
- stage.
- afstuderen.
- alumni-onboarding.
- alumninetwerk.
- leven lang ontwikkelen.

Daarnaast gebruiken we het customer experience optimalisatiemodel, dat alle activiteiten gericht op een optimale klantbeleving verheldert en stroomlijnt. Het zorgt voor kruisbestuiving en samenwerking tussen de verschillende teams in de verschillende afdelingen en scholen en maakt hierdoor het optimalisatieproces efficiënter en slagvaardiger.

Ambitie

- *Merkenstrategie is geïmplementeerd en deze versterkt onze positie in de regio.*
- *Verbeterde communicatie richting de student middels een studentenapp, website en socials.*
- *Onze communicatiestrategie is ook gericht op aantrekkelijk werkgeverschap.*
- *We hebben een alumninetwerk met aantrekkelijke activiteiten.*

9. Meerjaren financieel beleid

Onderwijsgroep Tilburg vindt het belangrijk dat de verdeling van middelen transparant geregeld is en dat duidelijk is hoe (en wanneer) verantwoording afgelegd wordt over het gevoerde financiële beleid. Zo worden College van Bestuur, budgethouders, medezeggenschapsraden en toezichthouders optimaal gepositioneerd om hun taken goed uit te voeren. Met (financiële) beleidsplanning maken we op langere termijn verantwoorde keuzes om onze collectieve ambitie en de daaruit afgeleide strategische doelen te realiseren. Individuele scholen en overige entiteiten krijgen binnen dat beleid zo veel mogelijk slagkracht, zodat zij hun eigen gestelde doelen kunnen bereiken en zo optimaal bijdragen aan de collectieve ambitie en de strategische doelen van de onderwijsinstelling als geheel.

De afgelopen tijd maakten we grote stappen op het gebied van financieel beleid en rapportage tooling. Bijvoorbeeld met het herijkte treasury beleid, het allocatiemodel en de herijkte PC&V-cyclus. Op alle vlakken wordt er hard aan gewerkt om goed aan te (blijven) sluiten op de sterk groeiende (financiële) informatiebehoefte van de organisatie en de veranderende markt én om grip op de financiële middelen en voorspelbaarheid te verbeteren.

De uitgangspunten van het financieel beleid zijn onveranderd.

Het financieel beleid is gericht op:

- Een structureel evenwicht tussen baten en lasten.
- Een gezonde vermogensstructuur met voldoende innovatie- en investeringsruimte.
- Een solvabiliteit van minimaal 40%.
- Een current ratio voor de liquiditeit van minimaal 0,5.

Naast grip en zicht is het van belang om de komende periode strikter te sturen op financiën om onze uitgangspunten gestand te doen. Dit is nodig daar de meerjarenbegroting een daling van het aantal studenten laat zien en onze nieuwbouw ambities en de revitalisering van bestaande gebouwen. Dit vraagt om begrotingsdiscipline en het verbeteren van het prognosticerend vermogen.

Ambitie

Ondanks een toenemende complexiteit van geldstromen, blijven we zorgen voor voldoende middelen om goed onderwijs uit te voeren en te blijven innoveren. We geven financieel verantwoord invulling aan onze ambitie op huisvesting.

10. Meerjarenbegroting

Voor de meerjarenbegroting is uitgegaan van de door de schooldirecteuren en -hoofden aangeleverde Begroting 2023 met extrapolerende informatie van 2024 tot en met 2028.

Studenten

De ontwikkeling van het aantal studenten is gelijk aan de opgave van de schooldirecteuren en de aanpassingen daarop zoals in de Begroting 2023 en deelnemersverwachtingen tot en met 2027 is vastgelegd. Er is sprake van een daling van het aantal mbo-studenten.

Allocatie

Voor het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 is het vernieuwde allocatiemodel gehanteerd. De hoogte van de berekende allocatie is niet altijd voldoende om de aangegane personeelslasten te dekken. Daar waar nodig zijn daarom opdrachten voor verlaging van de personeelslasten en overige lasten opgenomen.

Formatie

De ontwikkeling van de formatie van het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 is gebaseerd op de opgave van de schooldirecteuren en -hoofden zoals in de Begroting 2023 is vastgelegd. De formatie na het omrekenen van de financiële opdracht in de Begroting 2023 naar fte's is in de oorspronkelijke begroting verwerkt. Voor de overige jaren is de begrote formatie voor dat jaar het startpunt. Daar waar in deze jaren sprake is van een financiële opdracht is deze op basis van de jaarlijkse gemiddelde personeelslast omgerekend naar fte's. Het effect hiervan is meegenomen in de weergave van de ontwikkeling van de formatie.

Financiën

De ontwikkeling van de financiën van het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 is gebaseerd op de opgave van de schooldirecteuren en -hoofden zoals in de Begroting 2023 is vastgelegd. Voor alle onderwerpen zijn de cijfers voor de jaren 2024 tot en met 2028 aangepast met een prijsindexatie van 2,5%.

Huisvesting

De uitgangspunten en gegevens van de integrale business case huisvesting (versie juni 2023) zijn meegenomen in het meerjarenbeleidsplan 2024-2028.

Exploitatie

De staat van baten en lasten over de periode 2022–2028 ziet er als volgt uit:

Staat van Baten en Lasten (x € 1.000)	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
Baten							
Rijksbijdragen	114.084	114.584	111.559	111.689	113.455	115.234	117.287
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.016	1.848	1.942	1.990	2.040	2.092	2.144
(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	2.016	2.432	2.556	2.619	2.685	2.753	2.821
Baten werk in opdracht van derden	2.195	2.459	2.591	2.662	2.737	2.815	2.892
Overige baten	3.442	4.334	2.911	2.881	2.850	2.818	2.786
Baten Totaal	123.753	125.657	121.559	121.841	123.767	125.712	127.930

Staat van Baten en Lasten (x € 1.000)	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
Lasten							
Personeelslasten	-99.357	-96.422	-93.575	-92.325	-93.550	-94.878	-96.510
Afschrijvingen	-4.020	-4.211	-5.118	-5.237	-6.671	-6.900	-5.880
Huisvestingslasten	-9.351	-13.750	-11.984	-11.394	-12.790	-11.113	-9.629
Overige lasten	-12.172	-12.198	-12.294	-12.275	-12.087	-12.393	-12.700
Lasten Totaal	-124.900	-126.581	-122.971	-121.231	-125.098	-125.284	-124.719
Financiële baten en lasten	67	290	289	-515	-488	-461	-434
Resultaat	-1.080	-634	-1.123	95	-1.819	-33	2.777

Het verschil in de baten in 2023 en 2024 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het wegvallen van de prestatiegebonden subsidie vanuit de kwaliteitsgelden die in 2023 zijn ontvangen vanuit voorgaande jaren.

Voor personeel dat niet in loondienst werkt zijn de volgende bedragen opgenomen:

Lasten personeel niet in loondienst (x € 1.000)	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
	14.169	11.664	8.787	8.670	8.785	8.909	9.063

Vermogens- en liquiditeitspositie

De vermogens- en liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in drie grootheden:

- *Solvabiliteit*: het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van het totale vermogen (balanstotaal). Dit geeft een indicatie van de mate waarin we in staat zijn om aan alle verplichtingen te voldoen.
- *Liquiditeit*: de vlottende activa als percentage van de kortlopende schulden. Dit geeft een indicatie van de mate waarin we kunnen voldoen aan de kortlopende schulden.
- *Weerstandsvermogen*: het eigen vermogen als percentage van alle baten, inclusief de financiële baten en exclusief de buitengewone baten. Dit geeft inzicht in de capaciteit om onvoorziene tegenvallers (risico's) in de exploitatie op te vangen.

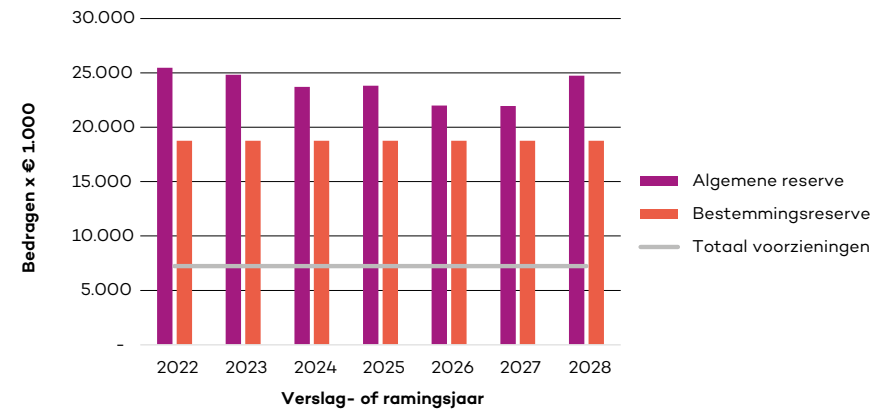
Kengetallen	Norm	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
Solvabiliteit	> 40%	70,4%	70,1%	69,6%	50,0%	49,6%	50,1%	52,0%
Liquiditeit	min 0,5	1,3	1,0	1,0	0,3	0,2	0,4	0,8
Weerstandsvermogen	stabiel	35,7%	34,7%	34,9%	34,9%	32,9%	32,4%	34,0%

Conclusie

Onze vermogens- en liquiditeitspositie geeft een positief beeld. De liquiditeit is in de jaren 2025-2027 onder de norm, maar gezien de mogelijkheden binnen schatkistbankieren voor het aantrekken van een rekeningcourantfaciliteit zijn de liquide mogelijkheden voldoende geborgd. We werken dit verder uit en lichten dit in 2024 verder toe in een financieringsplan en -aanvraag.



Ontwikkeling reserves en voorzieningen



Balans (* 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Algemene reserve	25.471	24.837	23.714	23.809	21.990	21.957	24.734	28.224
Bestemmingsreserve	18.768	18.768	18.768	18.768	18.768	18.768	18.768	18.768
Totaal voorzieningen	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236	7.236

Conclusie

Het niveau van de reserves en voorzieningen geeft een positief beeld.

Investeringsramingen

In onderstaand overzicht zijn de investeringsramingen opgenomen.

(bedragen x € 1.000) Jaarlaag	ICT	Inventaris algemeen	Inventaris onderwijs	Gebouw	Totaal
2023	1.374	205	820	9.408	11.807
2024	1.408	210	841	2.355	4.814
2025	1.443	215	862	44.530	47.050
2026	1.479	221	883	3.816	6.399
2027	1.517	226	906	1.232	3.881
2028	1.554	232	928	1.250	3.964
2029	1.593	238	951	1.282	4.064
2030	1.633	244	975	1.314	4.166

De investeringsplafonds voor ICT, inventaris algemeen en inventaris onderwijs worden gehandhaafd, rekening houdend met de indexering. Voor de investeringen in gebouwen is de integrale businesscase huisvesting leidend.

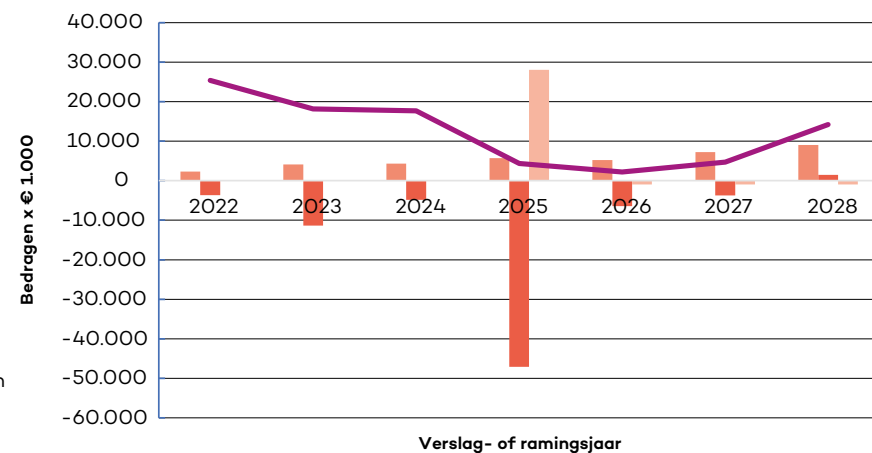
Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht (Bedragen * 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.322	4.132	4.342	5.679	5.199	7.213	9.004
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.686	-11.322	-4.815	-47.051	-6.399	-3.733	1.493
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0	0	28.033	-967	-967	-967
Eindstand liquide middelen	25.358	18.168	17.695	4.357	2.190	4.704	14.235

Toelichting

1. De kasstroom uit operationele activiteiten is het saldo van inkomsten en uitgaven uit de normale bedrijfsvoering, gecorrigeerd met mutaties in voorzieningen en afschrijvingen.
2. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is het directe gevolg van voorgenomen (des)investeringen (in inventaris ICT en huisvesting).
3. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bestaat uit de uitgaven voor aflossing van de bestaande en leningenportefeuille.

■ Kasstroom uit operationele activiteiten ■ Kasstroom uit financieringsactiviteiten
■ Kasstroom uit investeringsactiviteiten — Eindstand liquide middelen



Deelnemers

VO & overig

Aantal deelnemers VO en Overig	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
VO (incl ISK/nieuwkomers)	1.527	1.541	1.641	1.510	1.490	1.488	1.484
waarvan Schakelcollege	420	420	400	250	250	250	250
VAVO	288	289	290	279	279	278	278
Educatie & Inburgering (inschrijvingen)	1.318	1.500	1.530	1.500	1.500	1.500	1.500
Totaal	3.133	3.330	3.461	3.289	3.269	3.266	3.262

Bron: Begroting 2023, uitvraag deelnemersprognose bij schooldirecteuren 2024-2027 en verloop conform DUO-referentieraming (2028).

De gerealiseerde stijging van vo-leerlingen zet door in 2024. Door de onzekerheid van de instroom van nieuwkomers in het Schakelcollege zijn de aantallen in 2025 naar beneden bijgesteld. De aantallen laten vervolgens een stabiel beeld zien richting 2028.

Deelnemers

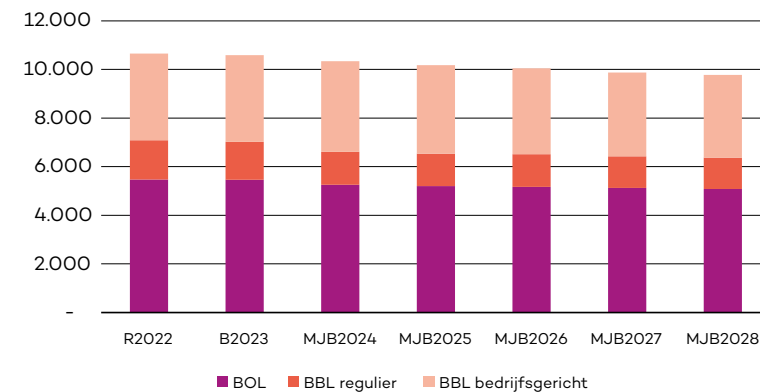
Mbo

Aantal deelnemers MBO (nominaal)	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
BOL	5.466	5.459	5.253	5.203	5.165	5.121	5.079
BBL regulier	1.622	1.556	1.359	1.333	1.342	1.302	1.287
BBL bedrijfsgericht	3.566	3.574	3.727	3.636	3.540	3.450	3.411
BBL totaal	5.188	5.130	5.086	4.969	4.882	4.752	4.698
Totaal (nominaal)	10.654	10.589	10.339	10.172	10.047	9.873	9.777

Bron: Begroting 2023, uitvraag deelnemersprognose bij schooldirecteuren 2024-2027 en verloop conform DUO-referentieraming (2028).

Het aantal mbo-studenten krimpt in 2028 met 8% ten opzichte van 2022.

MBO deelnemers



Effect van de ontwikkeling in studentenaantallen op de rijksbijdragen

Het bestaande allocatiemodel is gebruikt om de allocatie per school te berekenen op basis van de opgave van het aantal studenten door de schooldirecteuren. De hoogte van de rijksbijdragen is gebaseerd op het huidige macrobudget en ons aandeel hierin. In de meerjarenbegroting is gerekend met een onveranderd aandeel, aangezien op landelijk niveau ook gerekend wordt met een krimp. Het berekende bedrag is afhankelijk van verschillende variabelen, waardoor het daadwerkelijke effect niet goed te duiden is.

Leven lang ontwikkelen (LLO)

Leven Lang Opleiden (LLO)	B 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
BBL bedrijfsgericht (maatwerk / X-nia)	3.574	3.727	3.636	3.540	3.450	3.411
Contract* betreft niet-crebo- gerelateerd onderwijs	872	978	1.162	1.308	1.308	1.308
Overig onderwijs - diploma gericht (OVO)	10	10	10	10	10	10
Overige onderwijs deeltijd - niet diploma gericht (ODT)	90	182	245	317	319	319
Totaal	4.546	4.897	5.053	5.175	5.087	5.048

11. Meerjarenformatieplan 2024-2028

Voor het meerjarenformatieplan 2024-2028 gaan we uit van een reëel scenario, gebaseerd op de verwachte daling van het gewogen aantal mbo-studenten en de geprognoseerde leerlingenaantallen voor het vo. Uitgangspunt is de begrote formatie 2023, waarbij de financiële opdrachten om personeelslasten te verlagen omgerekend zijn naar fte's en meegenomen zijn in de ontwikkeling van de formatie in de overige jaren. De consequenties van de verlaging van de allocatie is direct terug te zien in een verlaging van de formatie (tabel 1).

Structurele en incidentele formatie en de bezetting

Binnen de formatie onderscheiden we structurele en incidentele formatie. Structurele formatie wordt gedekt door structurele middelen en kan vast of tijdelijk bezet worden. Incidentele formatie wordt gedekt door incidentele geldstromen en kan alleen tijdelijk bezet worden. Binnen de (personele) bezetting onderscheiden we vaste en tijdelijke bezetting. Onder vaste bezetting verstaan we arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Onder tijdelijke bezetting (flexibele schil) vallen de arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en inhuur van derden. Onderwijsgroep Tilburg hanteert een flexibele schil van 12,5%. Onder andere door de beschikbaarheid van NPO-middelen en de mogelijkheid om extra tijdelijke formatie in te zetten, is de flexibele schil in 2023 groter (tabel 2). De flexibele schil geeft ons de ruimte om tijdig in te kunnen spelen op fluctuaties en ontwikkelingen in de markt. In de aankomende jaren moeten we kritisch kijken naar de inzet van derden, om de kosten van de inhuur te beperken.

Natuurlijke uitstroom

Een uitdaging in de ontwikkeling van de kwantitatieve formatie is de vergrijzing van ons personeelsbestand (tabel 4 en 6). Bijna 20% van de medewerkers heeft inmiddels de leeftijd bereikt dat er aanspraak gemaakt kan worden op de opgebouwde pensioenrechten. En vanaf 2024 neemt de uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd gestaag toe. Deze natuurlijke uitstroom in combinatie met de tekorten op de arbeidsmarkt, plaatsen ons voor de uitdaging om kennis en kunde te behouden en juiste medewerkers aan te trekken.

Specifieke kennis en vaardigheden

Diverse ontwikkelingen in de maatschappij vragen om specifieke kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Zoals de toenemende vraag naar gepersonaliseerd onderwijs en leven lang ontwikkelen, technologische en digitale toepassingen en de toegenomen ondersteuning- en begeleidingsbehoefte van leerlingen en studenten. Willen we ons personeelsbestand kwalitatief ontwikkelen, dan moeten we hierop inspelen.

Tabel 1 Formatie	R2022	B2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
Fte personeel (eigen)	1.046,5	1.026,5	967,5	925,4	912,7	900,8	892,9
Fte personeel niet in loondienst	147,9	147,9	113,2	113,2	113,2	113,2	113,2

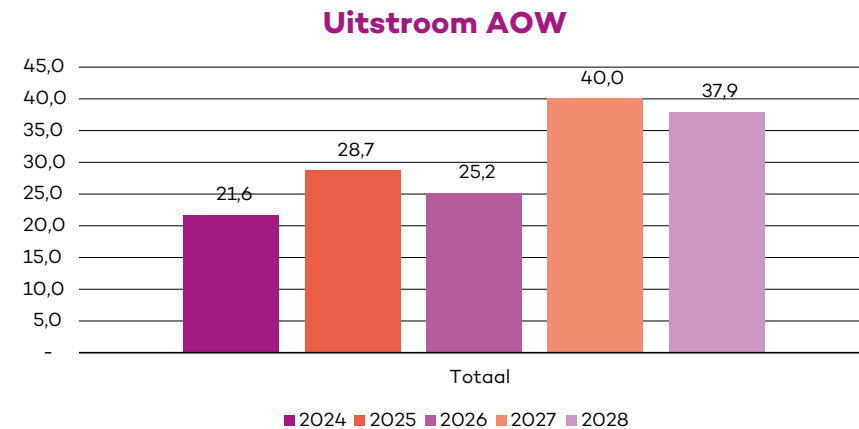
Bron: Begroting 2023 en doorrekening naar 2024-2028 inclusief omrekening financiële opdracht naar fte's.

Tabel 2 Bezetting verhouding vast - tijdelijk	Fte		Procentueel	
	vast	tijdelijk	vast	tijdelijk
MBO	430,6	155,4	41%	15%
VO	151,6	74,1	14%	7%
Ondersteuning	194,4	39,7	19%	4%
Totaal	776,6	269,1	74%	26%

Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR app.

Tabel 3 Formatie en bezetting	B2023	Bezetting
MBO	554,4	586,0
VO	217,8	225,7
Ondersteuning	254,3	234,1
Totaal	1.026,5	1.045,7

Bron: Begroting 2023 en Qlikview HR app
(peildatum 1-1-2023 exclusief Personeel niet in loondienst).



Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR-app

Tabel 4 Uitstroom AOW-gerechte leeftijd (in Fte)	2024	2025	2026	2027	2028	Totaal
MBO	12,1	14,3	13,5	17,4	20,6	77,9
VO	6,1	5,4	5,6	9,8	6,1	32,9
Ondersteuning	3,5	9,0	6,1	12,8	11,2	42,6
Totaal	21,6	28,7	25,2	40,0	37,9	153,4

Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR-app.

Tabel 5 Bezetting naar aard en omvang	Type contract			
	Functie- schaal	Vast	Tijdelijk	Totaal
Coördinerend docent	LD	3,0	-	3,0
Directeur	14	1,0	-	1,0
Docent LB	LB	183,3	133,8	317,2
Docent LC	LC	241,2	16,7	258,0
Docent LD	LD	7,7	0,1	7,8
Instructeur	08	54,4	30,1	84,5
Instructeur B	09	1,0	-	1,0
Leidinggevende B	12	5,9	1,0	6,9
Leidinggevende C	13	13,8	1,0	14,8
Leidinggevende D	14	3,0	-	3,0
Lid College van Bestuur	16	1,0	-	1,0
Medewerker A	02	4,2	-	4,2

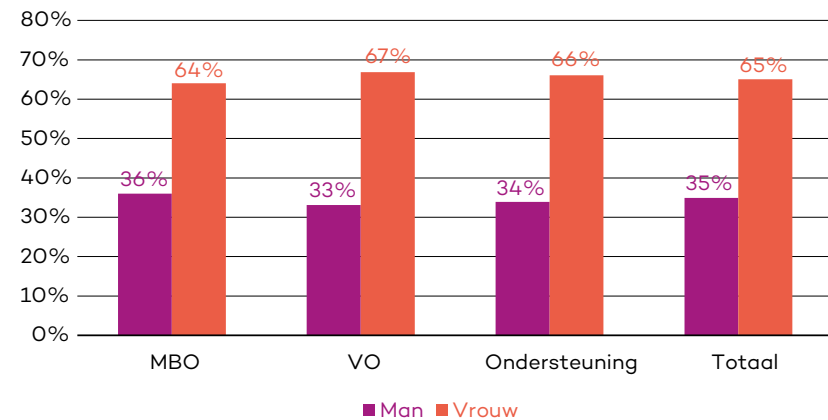
Medewerker B	04	33,7	8,6	42,2
Medewerker C	06	57,6	21,9	79,5
Medewerker D	08	50,7	11,9	62,6
Medewerker Roosterplanning	08	2,4	0,4	2,8
Onderwijsassistent	06	9,3	11,8	21,1
Psycholoog	10	1,8	0,1	1,9
Schooldirecteur	13	-	0,2	0,2
Secretaresse B	06	12,9	3,1	16,0
Secretaresse C	07	2,5	0,9	3,4
Stafmedewerker A	10	34,4	16,2	50,7
Stafmedewerker B	11	51,3	9,8	61,1
Stafmedewerker C	13	0,8	1,6	2,4
Stafmedewerker D	14	2,0	-	2,0
Voorzitter College van Bestuur	17	1,0	-	1,0
Totaal OGT		779,9	269,1	1.049,1

Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR-app.

Tabel 6 Leeftijdsopbouw	Leeftijdscategorie						
	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	>=65	Totaal
MBO	13,6	98,4	127,2	172,6	159,6	14,5	586,0
VO	11,8	45,5	35,3	62,4	58,5	12,1	225,7
Ondersteuning	3,4	24,4	47,5	55,5	97,3	6,0	234,1
Totaal	28,9	168,3	210,1	290,5	315,4	32,6	1.045,7

Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR-app.

Verhouding man-vrouw OGT



Peildatum 1-1-2023, bron: Qlikview HR-app op basis van aantal.

12. Risico's meerjarenbegroting 2024-2028 en risicobeheersing

In de begroting 2023 zijn opdrachten per school of afdeling opgenomen waarmee de begroting richting de 0-lijn resulteert. In de aangeleverde meerjarenbegroting 2024-2028 is de ontwikkeling van de formatie gelinkt aan de ontwikkeling van het aantal deelnemers. Een krimp is zichtbaar met name op de mbo-scholen en dit is evenredig aangepast in de begrote formatie. Dat kan een risico zijn als de formatie niet op tijd wordt aangepast in 2024 en de daaropvolgende jaren.

Deelnemers

De opgave van de aantallen deelnemers door de schooldirecteuren van de verschillende scholen is leidend. De aantallen laten een krimp van zowel het aantal bbl-studenten als het aantal bol-studenten zien in 2028 ten opzichte van 2022. Deze krimp zorgt, bij een gelijkblijvend of stijgend landelijk totaal, voor een daling van ons aandeel in de rijksbijdragen. De landelijke ontwikkelingen en de daadwerkelijke realisatie van deze krimp brengen een financieel risico met zich mee. Iedere verandering in de hoogte van het macrobudget, het landelijk totaal en het aantal studenten zorgt voor een ander resultaat. Voor het beperken van het risico is de inzet van goede marketing- en communicatiemiddelen essentieel.

Personeel

Bij het ontbreken van voldoende geschoold en kwalitatief goed personeel bestaat het risico dat er met grotere groepen gewerkt moet worden dan wenselijk en dat het aantal voortijdig schoolverlaters toeneemt.

Kwaliteitsagenda / werkagenda mbo

Vanuit de mbo werkagenda zijn verantwoordingen van specifieke gelden nodig. Daarnaast vraagt de inzet vanuit de gelden van de werkagenda om een tijdige ombuiging in de organisatie.

Risicobeheersing

Het management van (onder andere financiële) risico's is integraal onderdeel van onze reguliere bedrijfsvoering.

We ondervangen deze in de geborgde processen binnen bedrijfsvoering. Waar nodig worden deze financieel afgedekt met de algemene reserve en bestemmingsreserves, naar de in het beleid opgenomen kaders en risicobereidheid.

Periodiek worden risico's van Onderwijsgroep Tilburg getoetst en gerapporteerd via de managementrapportages. De maatregelen en acties vanuit de mogelijke risico's volgen we op en toetsen we. Daarnaast presenteren we ze jaarlijks in het jaarverslag. Net als het afleggen van verantwoording over de aanwezigheid van en mutaties op de algemene reserve en publieke bestemmingsreserves.

