

# Jaarverslag Friesland College 2022

Waar Leren Werkt



Leeswijzer	5
Voorwoord College van Bestuur	6
Hoofdstuk 1 Het Friesland College	7
1.1 Juridische structuur en organisatie	8
1.2 Visie en onderwijsconcept	8
1.3 Bericht van de Raad van Toezicht	11
1.4 Governance Code	12
1.5 Ontwikkelingen in 2022	12
1.5.1 Fusie met ROC Friese Poort	12
1.6 Medezeggenschap	15
1.7 Vertrouwenspersonen medewerkers en studenten	16
1.8 Klachten en bezwaren	17
1.9 Stakeholders	18
1.10 Corona	20
Hoofdstuk 2 Waar leren werkt	22
2.1 Reflectie College van Bestuur op de Kwaliteitsagenda	22
2.2 Planning, verantwoording en kwaliteitszorg	24
2.2.1 Planning en verantwoording	24
2.2.2 Kwaliteitszorg	25
2.2.3 Wat was het voornemen	25
2.2.4 Wat is er gerealiseerd	26
2.2.5 Betrokkenheid stakeholders	28
Hoofdstuk 3 Waar leren werkt voor de student	30
3.1 Versterking van persoonlijk leiderschap van studenten	31
3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C	32
3.2.1 Reflectie op VSV en startersresultaat	32
3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs	33
3.3 Project C10 Een structurele plek op de arbeidsmarkt voor entree en niveau 2	33
3.4 Project C11 Maatschappelijke participatie vergroten	34
3.5 Project C12 Inclusief onderwijs	36
3.6 Project C13 Excellentie	37
3.7 Project C14 Mentoring	39
3.8 Project C15 Internationalisering en wereldburgerschap	40
3.9 Vavo	41
3.10 Afspraken valide exameninstrumenten mbo	42
3.10.1 Samenstelling adviesgroep	42
Hoofdstuk 4: Waar leren werkt voor onze regio	44
4.1 Partner in leren en innoveren	44
4.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn A	44
4.2.1 Reflectie op Alumnibeleid	46
4.2.2 Reflectie op ontwikkelagenda's	46
4.2.3 Reflectie op reputatie	46
4.2.4 Reflectie op certificaatgerichte trajecten	46
4.2.5 Reflectie op meting van leertrajecten	47
4.3 Project A1 Partner in opleiden en innoveren in Zorg en WJK (Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang) Zorg, Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang	47
4.4 Project A2 Creatieve industrie (Productiehuis Media – van bedrijfsleven en onderwijs en Textiel-lab)	48

4.5	Project A3 Partner in opleiden en innoveren in de gastvrijheidseconomie	49
4.6	Project A4 Partner in opleiden en innoveren in Techniek & Technologie	51
4.7	Project A5 MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen	52
4.8	Project A6 "Dreamskolle" (CIOS)	53
4.9	Project B9 Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling	55

## Hoofdstuk 5 Waar leren werkt voor de medewerker 58

5.1	Verdiepen van het leren in de praktijk en op weg naar meer zelforganisatie	58
5.2	Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn B en D	58
5.2.1	Reflectie op samenhang tussen data en onderzoek als stuurinformatie voor teams	59
5.2.2	Reflectie op de kwaliteitsborging	59
5.3	Project B7 Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren	59
5.4	Project B8 Digitalisering: Vaardigheid, didactiek en eigen regie	60
5.5	Project D16 Resultaatverantwoordelijke teams	61
5.6	Project D17 Verdraaid goede ondersteuning	63

## Hoofdstuk 6 Personeelsbeleid Friesland College 66

6.1	Personele zaken	66
6.2	Opleidingsschool FC-NHL	70
6.3	Nieuwe medewerkers	71
6.4	Arbeidsomstandigheden	71
6.5	Participatiewet	73
6.6	Functiehuis	73
6.7	Arbeidsvoorwaarden	73
6.8	In-, door- en uitstroom (grafieken en tabellen)	74

## Hoofdstuk 7 Financiën 78

7.1	Inleiding	78
7.2	Positie op balansdatum	79
7.3	Kengetallen	79
7.4	Exploitatie	80
7.5	Investeringen	82
7.6	Treasury-management	82
7.7	Interne beheersing	83
7.8	Wet Normering Topinkomens	83
7.9	Nota Helderheid	83
7.10	Verbonden partijen	84
7.11	Werkagenda MBO/Coalitieakkoord (CA)-middelen	85
7.12	Verantwoording mbo studentenfonds	85
7.13	Goedkeurende verklaring accountant	85

## Hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf 88

8.1	Ontwikkeling studentenaantallen	88
8.2	Organisatie- en formatieontwikkeling	89
8.3	Huisvesting	90
8.4	ICT	91
8.5	Risicomangement	91
8.6	Investeringen	94
8.7	Financieel meerjarenperspectief	95
8.7.1	Meerjarenbegroting	95
8.7.2	Meerjarenbalans	96
8.7.3	Financiële prestatie-indicatoren	97

## Bijlagen

Bijlage 1	Verklaring bevoegd gezag	101
Bijlage 2	Corona 2022	102
Bijlage 3	Samenstelling en personele mutaties	106
Bijlage 4	Jaarverslag Ondernemingsraad	109
Bijlage 5	Jaarverslag Centrale Studentenraad	113
Bijlage 6	Resultatenbox Friesland College	114
Bijlage 7	Instellingsgegevens	115
Bijlage 8	Verklarende woordenlijst	116



# Leeswijzer

## Hoofdstuk 1: Het Friesland College

Dit hoofdstuk richt zich op de juridische structuur van het Friesland College en beschrijft haar visie en onderwijsconcept 'Waar leren werkt.'

U leest hier het verslag van de Raad van Toezicht. Ook vindt u hier onder meer informatie over medezeggenschap en vertrouwenspersonen, de vormgeving van planning en verantwoording binnen het Friesland College, alsmede een overzicht van de stakeholders. Als laatste wordt stilgestaan bij de impact van corona op het onderwijs, de studenten, de medewerkers en de instelling zelf.

## Hoofdstuk 2: Waar leren werkt

Hier leest u de reflectie van het College van Bestuur op onder meer de Kwaliteitsagenda en de kwaliteitszorg en hoe het koersplan vorm heeft gekregen binnen het Friesland College en in relatie met de stakeholders.

## Hoofdstuk 3, 4 en 5: Tevens leeswijzer kwaliteitsagenda

In overeenstemming met het koersplan hebben we het jaarverslag opgedeeld in drie verschillende hoofdstukken die corresponderen met de lijnen van onze kwaliteitsagenda en de landelijke thema's die daarbij horen.

De thema's gelijke kansen in het onderwijs en jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie zijn onderdeel van onze kwaliteitsagenda lijn C en worden in dit jaarverslag behandeld in de bovengenoemde hoofdstukken.

## Hoofdstuk 6: Personeelsbeleid Friesland College

Dit hoofdstuk, dat ook is te lezen als sociaal jaarverslag, beschrijft het personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden, de participatiewet. Ook vindt u hier gegevens over ziekteverzuim, inzet en samenstelling van personeel zoals in-, door-, en uitstroom.

## Hoofdstuk 7: Financiën (Financieel jaarverslag 2022)

Hier vindt u de financiële kengetallen van het Friesland College, waarin ook de financiële verantwoording van de Kwaliteitsagenda 2022.

## Hoofdstuk 8: Continuïteitsparagraaf

In de continuïteitsparagraaf worden onder andere onderwerpen besproken als de ontwikkeling van studentenaantallen, organisatie- en formatieontwikkeling, ICT, risicomangementment en het financieel meerjarenperspectief.

# Voorwoord College van Bestuur



**Carlo Segers**  
**Voorzitter**

Voor u ligt het jaarverslag over 2022. Een bijzonder jaarverslag, want dit is - na dertig jaar - de laatste terugblik op een volledig kalenderjaar van het Friesland College. Op 1 januari 2023 zijn wij bestuurlijk gefuseerd met onze collega's van ROC Friese Poort en op 1 augustus volgt een volledige fusie van de instellingen, om samen te kunnen zorgen voor een duurzame toekomst van modern en ambitieus mbo in Friesland en Noordelijk Flevoland.

Het afgelopen jaar heeft op veel terreinen in het teken gestaan van het voorbereiden van deze grote stap, die vanzelfsprekend veel impact heeft op de organisatie en alle medewerkers. Maar boven alles was dit ook een jaar waarin we er weer in slaagden om goed en inspirerend onderwijs te bieden voor vele duizenden studenten in een breed palet aan opleidingen.

Waar Covid-19 in 2020 en 2021 door allerlei beperkende maatregelen een negatieve invloed had op onze mogelijkheden, konden we in 2022 weer bezighouden met het werk waar wij goed in zijn én waar ons hart ligt: studenten met voldoende kennis en vaardigheden op weg helpen naar een mooie toekomst. Als professional en als burger in de samenleving, jongeren en in toenemende mate ook volwassenen...

In 2022 hebben wij eveneens onze Kwaliteitsagenda afgerond. In dit jaarverslag vindt u een overzicht van behaalde resultaten in alle projecten, waarvoor wij ons - in het kader van het koersplan Waar Leren Werkt - hebben ingezet op vier belangrijke lijnen: partner in leren en innoveren, verdiepen van het leren in de praktijk, versterking van persoonlijk leiderschap bij studenten en de weg naar zelforganisatie binnen het Friesland College.

Alle kennis en ervaring die wij in het Friesland College hebben opgedaan in het afgelopen jaar én alle jaren hiervoor, nemen wij mee naar een nieuwe toekomst in Firda. Hierin bundelen wij onze krachten met onze collega's, in het belang van onze studenten en de verdere ontwikkeling van de regio. Ik wil dan ook alle medewerkers en externe partners bedanken voor hun betrokkenheid en enorme inzet.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit verslag van onze ervaringen en belangrijke gebeurtenissen in het bijzondere jaar 2022.

*Heeft u opmerkingen of suggesties na het lezen van het jaarverslag?  
Graag! U kunt hierover contact opnemen met [A.C.vanStaalduinen@fcroc.nl](mailto:A.C.vanStaalduinen@fcroc.nl)*

# Hoofdstuk 1 Het Friesland College

## 1.1 Juridische structuur en organisatie

Het Friesland College is een stichting, met als statutaire naam Stichting voor Algemeen Voortgezet Onderwijs, Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie. Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van het Friesland College en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

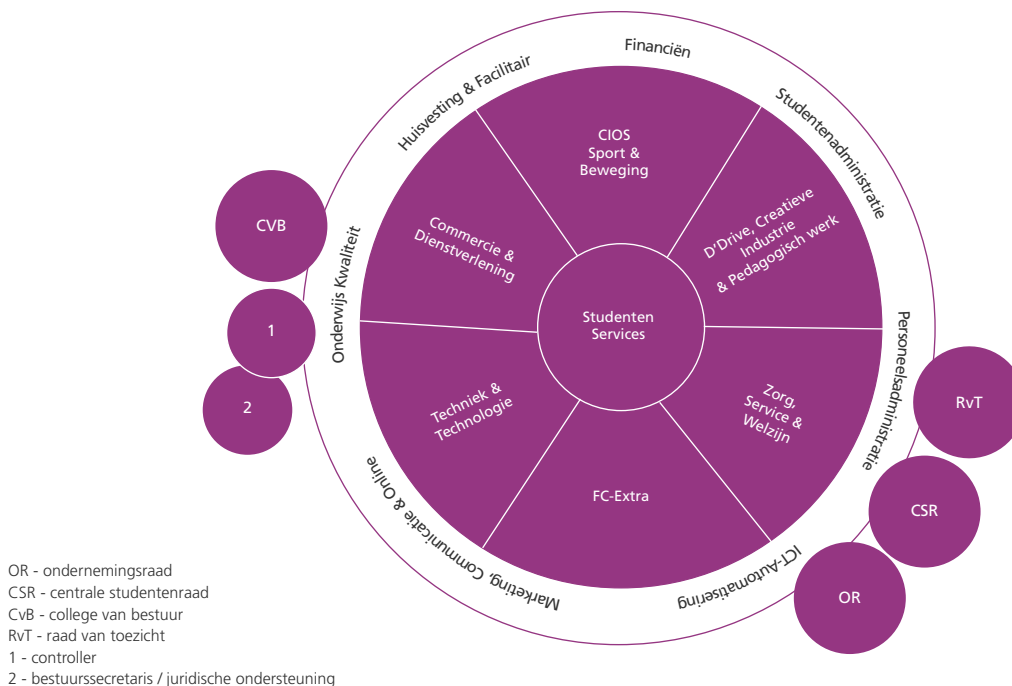
Het Friesland College is georganiseerd in zes scholen en kent hiernaast de organisatieonderdelen 'FC Studenten Services' en 'Ondersteuning'. In FC Studenten Services zijn de niet-kwalificerende, aanvullende onderwijsinhoud en een aantal ondersteunende voorzieningen voor studenten ondergebracht. Ondersteuning omvat de instellingsbrede ondersteuning op de terreinen van onder meer onderwijs(innovatie), financiën, bedrijfsvoering, automatisering, HR, personeelsadministratie en marketing & communicatie.

### Eind 2022 kent de instelling de volgende scholen:

- School voor Commercie & Dienstverlening
- School voor Zorg, Service & Welzijn
- FC Extra, school voor Volwasseneneducatie
- CIOS, school voor Sport & Beweging
- D'Drive, school voor Creatieve industrie & Pedagogisch werk
- School voor Techniek & Technologie\*

*\*MBO Life Sciences, een samenwerkingsverband met Aeres, is sinds 2020 voor wat betreft de opleidingen van het Friesland College ondergebracht bij de School voor Techniek & Technologie.*

In onderstaande organogram wordt dit in beeld gebracht.



## 1.2 Visie en onderwijsconcept

*Waar leren werkt...!*

Het Friesland College leidt studenten op tot zelfbewuste, praktische wereldburgers met een positieve, zelfstandige en initiatiefrijke houding. Praktische wereldburgers die in hun vak én in de samenleving goed hun weg kunnen vinden, die met een open blik om zich heen kijken en weten dat de wereld groter is dan hun eigen vertrouwde omgeving. Betrokken burgers die zich realiseren dat er overal - dichtbij huis of veel verder weg - van alles is te verbeteren, individueel en collectief. Zelfbewuste vakmensen ook, die het vertrouwen hebben dat zij met hun opgedane kennis en vaardigheden hun bijdrage kunnen leveren door te dóen.

In deze koers omarmen wij de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's), ofwel de Global Goals. De integratie van de SDG's in de school laat studenten en medewerkers ervaren wat - in hun vak én in de samenleving - hun persoonlijke en collectieve impact is en geeft hen de mogelijkheid om hieraan actief bij te dragen. We sluiten hierbij aan op een belangrijke ontwikkeling in de samenleving, en lopen ook graag voorop waar dat kan en waar wij waarde kunnen toevoegen. Als school nemen we die verantwoordelijkheid, als integraal onderdeel van onze visie: Waar leren werkt...

Het onderwijs is ingericht volgens het concept 'praktijkgestuurd leren'. Uitgangspunt is dat het leerproces van een student start in de praktijk en is gebaseerd op leerervaringen in de praktijk. Ervaringen zien we als basis van de persoonlijkheid en het toekomstperspectief van de student. Uiteindelijk is het de praktijk die telt. Relevante kennis is een voorwaarde, maar de praktijk is nodig om tot resultaten te komen.

Dit concept vraagt nauwe samenwerking met en betrokkenheid van bedrijven en instellingen. Samenwerking en betrokkenheid om de inhoud van onze opleidingen actueel te houden én om vakmensen op te leiden, die toegerust zijn op wat het vak vraagt, nu en in de toekomst. Het Friesland College investeert daarom voortdurend in goed en duurzaam partnerschap.

## 1.3 Bericht van de Raad van Toezicht

### Samenstelling

- De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2022 als volgt:
- Mevrouw M.A. Bernds-Jansen, (voorzitter)
- De heer prof. dr. M.J. Broersma, (vicevoorzitter) (benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad conform de wet educatie en beroepsonderwijs)
- De heer dr. ir. J.H.M. van Eijndhoven
- Mevrouw dr. R.J. Landeweerd
- Mevrouw G.A. Postma
- De heer R.J. Hageman (tot 1 augustus 2022)
- De heer W.K. Kleinhuis (vanaf 1 februari 2022)

### Taken en bevoegdheden

De Raad van Toezicht houdt toezicht, adviseert het College van Bestuur en vervult de rol van werkgever ten opzichte van het college. Bij het vervullen van deze laatste rol gaat het om zaken als de bezoldiging van het college, overige arbeidsvoorwaarden en het functioneren en beoordelen van het College van Bestuur.

De adviesrol van de raad komt vooral tot uiting in de commissies van de raad. De leden hebben vanuit hun individuele expertise zitting in deze commissies. Hier hebben de raad en het college de mogelijkheid om bij het bespreken van verschillende onderwerpen meer 'de diepte in te gaan'. De commissies doen in het eigen vooroverleg van de raad verslag van het besprokene en adviseren de raad wanneer dat nodig is. Besluiten worden genomen door de voltallige raad.

De taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en samenstelling van de commissies zijn vastgelegd in een commissiereglement (onderdeel van het reglement van de Raad van Toezicht).

De raad verleent verder goedkeuring aan voorgenomen besluiten van het College van Bestuur, voor zover goedkeuring bij de wet of de statuten is vereist. Ook benoemt de raad de externe accountant. Deze woont de vergadering bij waarin de jaarrekening wordt besproken. De bestuurssecretaris en het secretariaat verzorgen de ondersteuning van de raad en de commissies.

### **Commissies**

- De raad kent de volgende commissies:
- Een (financiële) auditcommissie. Deze commissie vergaderde in 2022 vijf keer. Onderwerp van gesprek waren onder meer de financiële kwartaalrapportages, de begroting, de managementletter, de jaarrekening en de bedrijfsvoering in algemene zin.
- Een commissie kwaliteit onderwijs/innovatie. Deze commissie kwam in 2022 vier keer bijeen. De commissie adviseert de raad periodiek over het toezicht op de voortgang van het strategisch (onderwijs)beleid uit het koersplan. Aan de orde kwamen onder meer de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg, de onderwijsresultaten en de plannen verbeteren studiesucces, de voortgang van de Kwaliteitsagenda, flexibel onderwijs, VSV en het onderzoek door KBA naar de exitredenen van VSV.
- Een remuneratiecommissie. Deze commissie komt bijeen of heeft telefonisch of per mail contact wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld ter voorbereiding van besluitvorming over de bezoldiging van het college. De commissie heeft verder als taak het voeren van het jaarlijkse functionerings- en voortgangsgesprek met het College van Bestuur. Dit gesprek vond in november 2022 plaats.

### **Vergaderingen en bijeenkomsten**

Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht over actuele zaken rondom onderwijs, personeel, financiën, organisatie en externe ontwikkelingen die voor het Friesland College van belang (kunnen) zijn en in dat kader is er regelmatig contact.

Ook voor de Raad van Toezicht stond 2022 voor een belangrijk deel in het teken van de voorgenomen fusie met ROC Friese Poort. In alle vergaderingen stond de voortgang van het fusieproces op de agenda en werd de raad door het College van Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen.

Er vonden vijf reguliere vergaderingen plaats en de raad kwam twee keer extra bijeen in het kader van de voorgenomen fusie met ROC Friese Poort.

Ook werd er, als Raad van Toezicht in oprichting, in 2022 vier keer vergaderd in de beoogde samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht.

### **Overleg Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad**

Op grond van Wet versterking bestuurskracht vindt tweemaal per jaar overleg plaats met de medezeggenschapsorganen. De raad acht het wenselijk om de Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad éénmaal afzonderlijk en éénmaal gezamenlijk te ontmoeten.

### **Toezichtsarrangement**

De raad en het college stellen jaarlijks een toezichtsarrangement op. Hiermee willen de raad en het college de aandacht van de raad richten op thema's waar het college - in dat jaar - specifiek aandacht aan besteedt. Dit door de Raad van Toezicht vastgestelde toezichtsarrangement vormt daarmee voor de raad tevens input om het college in haar functioneren te kunnen beoordelen. Dit toezichtsarrangement staat naast de toezichtsverantwoordelijkheden op basis van wettelijke taken en bevoegdheden. In 2022 werd extra 'ingezoomd' op de onderwerpen:

Thema	Doelstelling
<b>Samenwerking met ROC Friese Poort</b>	Het aangaan van een intentieverklaring, met als doel het voor de zomervakantie indienen van de Fusie Effect Rapportage (FER) en een (voorgenomen) bestuurlijke fusie per 1 januari 2023 en een instellingsfusie per 1 augustus 2023.
<b>Kwaliteitsagenda</b>	De kwaliteitsagenda wordt in 2022 (waarschijnlijk) afgesloten. Het behalen en realiseren van de in de Kwaliteitsagenda gestelde doelen en ambities door de onderliggende projecten op een juiste wijze af te ronden en de meetbare resultaten inzichtelijk te maken. Hieronder staan de ontwikkellijnen met het aantal projecten.
Lijn A Partner in leren en innoveren	6 projecten uitgevoerd in verschillende scholen. (zie KA)
Lijn B Verdiepen van het leren in de praktijk	3 projecten die op organisatieniveau worden uitgevoerd.
Lijn C Versterken persoonlijk leiderschap van studenten	6 projecten die op organisatieniveau worden uitgevoerd.
Lijn D Op weg naar zelforganisatie	2 projecten die op organisatieniveau worden uitgevoerd.
<b>Onderwijsresultaten</b>	<p>Het opstellen en uitvoeren van een beleidsplan ter verbetering van het studiesucces. Opstellen, bespreken en starten van het plan inclusief resultaatafspraken in het eerste kwartaal van 2022. Monitoring per kwartaal.</p> <p>Het uitvoeren van een onderzoek (tweede kwartaal 2022) onder studenten die het FC hebben verlaten. Doel is het analyseren van de oorzaken en vervolgens opstellen van een verbeterplan. Resultaat is dat het aantal schoolverlaters wederom minder dan 1000 bedraagt.</p>

### Functioneren

De zelfevaluatie door de raad vond plaats in oktober 2022. Een bijzondere zelfevaluatie aangezien het de laatste zelfevaluatie van de raad van het Friesland College betrof. De evaluatie stond in het teken van de terugblik op het fusieproces en de vooruitblik op de nieuwe situatie per 1 januari 2023.

De raad kijkt met een goed gevoel terug op het fusieproces. Een open en zorgvuldig proces waarbij de raad is blijven staan voor de eigen waarden. De fusie voelt nog steeds als een hele logische stap en de raad heeft alle vertrouwen in het verdere proces en de samenwerking binnen de nieuwe Raad van Toezicht.

### Afscheid de heer Hageman en de heer Van Eijndhoven

In december 2022 heeft de raad afscheid genomen van de leden Hageman en Van Eijndhoven. De benoemingstermijn van de heer Hageman eindigde per 1 augustus 2022. Als lid van de commissie onderwijs heeft de heer Hageman zich altijd hard gemaakt en ingezet voor de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven.

De (verlengde) benoemingstermijn Van Eijndhoven eindigde per 1 januari 2023. De heer Van Eijndhoven was lid van de auditcommissie en heeft zich in die rol onder andere ingezet voor de financiële continuïteit van het Friesland College.

De raad wil beide leden danken voor hun jarenlange inzet voor de belangen van het Friesland College.

### **Honorering**

De leden van de raad ontvangen een beloning die valt binnen de normen die gelden in het kader van de Wet Normering Topinkomens. Informatie over de vergoedingen van de individuele leden van de raad vindt u in hoofdstuk 7 Financiën.

### **Tot slot**

Met de naweën van corona en alle voorbereidingen voor de bestuurlijke fusie per 1 januari 2023 en de instellingenfusie per 1 augustus 2023 was 2022 opnieuw een jaar waarin veel van medewerkers werd gevraagd. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de inzet van alle medewerkers.

Het vertrek van de heer Van Hout als lid van het College van Bestuur betekende een enorme taakverzwaring voor de heer Segers. Niet alleen was hij het enige lid van het College van Bestuur, de aanloop naar de fusie met ROC Friese Poort zorgde voor een dubbele taakbelasting. De Raad van Toezicht is hem veel dank verschuldigd voor zijn inzet, waarbij hij het belang van de fusie steeds vooropstelde.

De fusie betekent ook dat de Stichting voor Algemeen Voortgezet Onderwijs, Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie (Friesland College) ophoudt te bestaan. Met trots kijken we terug op de school die het Friesland College is. Een school die niet alleen staat voor goed en uitdagend onderwijs, maar ook de school waarin vernieuwing, innovatie en verbinding met de regio en het werkveld een belangrijke plek innemen.

Deze kenmerken nemen we mee naar Firda. De school die we samen vorm gaan geven. Een school die krachtig beroepsonderwijs realiseert in de regio Friesland en Noordelijk Flevoland en die nog beter in staat is om te kunnen spelen op de behoeften en ontwikkelingen van de regio en het werkveld en op de steeds heterogenere studentenpopulatie.

Namens de Raad van Toezicht,  
*M.A. Berndsen-Jansen, voorzitter*

## 1.4 Governance code

De code goed bestuur mbo is een waardengedreven code die richting en houvast geeft aan de belangenafwegingen die een College van Bestuur van een mbo-school maakt om positie te bepalen en keuzes te maken bij het realiseren van de publieke taak. De basis voor de waarden in deze code is vertrouwen. De code beschrijft 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.

Voorbeelden van een nadere uitwerking van de code goed bestuur mbo zijn ook in dit jaarverslag terug te vinden, te weten:

- de inrichting en het overleg met de medezeggenschapsorganen;
- het in regionaal verband oppakken van vraagstukken en uitdagingen;
- het zichtbaar maken van de doelen en ambities van het Friesland College;
- het periodiek informeren van de Raad van Toezicht over de ontwikkelingen in de school.

## 1.5 Ontwikkelingen in 2022

### 1.5.1 Fusie met ROC Friese Poort

#### De basis

Bijna 30 jaar hebben de beide ROC's in Fryslân en Noordelijk Flevoland naast elkaar bestaan. Ieder met een eigen identiteit, een eigen onderwijsvisie, een eigen werkgebied. Van meet af aan was er sprake van onderlinge afstemming en werd gewerkt met een Strategische alliantie waarin afspraken werden vastgelegd over onder meer het opleidingsaanbod.

De afgelopen jaren is de samenwerking steeds verder versterkt. Omdat we merkten dat we daarmee meer slagkracht hadden: samen opleidingen aanbieden is efficiënt en voor de buitenwereld beter herkenbaar. En het onderwijs verandert: de vraag naar flexibel onderwijs groeit en bedrijven werken steeds meer mee aan de invulling van het onderwijs. Daarbij komt nog de krimp: het aantal jongeren, en daarmee onze studentenpopulatie, in de regio neemt af, en we willen graag zoveel mogelijk passende opleidingen behouden in de regio.

Maar ook op andere vlakken kwamen we steeds dichterbij elkaar. We herkennen elkaar in een aantal grote gedeelde onderwijsthema's en waarden. Zo vinden we beide een basis in het begrip 'betekeniseconomie', waarin het niet draait om geld of status, maar om ieders bijdrage aan een betere wereld. We ontdekten dat vanuit deze basis onze bijdrage aan de regionale ontwikkeling en brede welvaart versterkt kan worden als we samen verdergaan.

In 2021 stond de ontmoeting centraal. Samenkomsten met Colleges van Bestuur, directeuren, stafmanagers, werkgroepen en (veel) overige medewerkers en studenten zorgden voor intense gesprekken en bijzondere contacten. Ook de Raden van Toezicht, de Ondernemingsraden en de Studentenraden maakten kennis met elkaar. De positieve uitkomsten hiervan leidden in 2022 tot een daadwerkelijke verbinding: een akkoord voor een bestuurlijke fusie per 1 januari 2023 en een instellingenfusie per 1 augustus 2023. Op alle fronten is in 2022 hard gewerkt aan de voorbereiding voor deze fusie. Een aantal punten lichten we uit.

#### Visie

*Een fundament om op te bouwen*

Op basis van ontmoetingen hebben we als beide Colleges van Bestuur in het voorjaar van 2022 een 'niet-zo-ver-gezicht' geschetst van één ROC in Fryslân en Flevoland. Vanuit gelijkwaardigheid



hebben we onze waarden, kennis en expertise bij elkaar gebracht en is er een blauwdruk ontstaan voor ONS ROC, een werknaam die gedurende het hele jaar werd gehanteerd. ONS ROC omdat het van ons is, vertrouwd, passend in de regio, met een sterk karakter en een gedegen kwaliteit. In de blauwdruk worden de – door samenwerking versterkte – kenmerken van Ons ROC beschreven:

*1. Ons ROC is een kenniscentrum*

Ons ROC is een centrum, waar kennis kan worden gehaald, gebracht en gedeeld. Onze professionals beschikken over een grote mate van kennis en expertise. Sterk vakonderwijs in de regio Fryslân en Noordelijk Flevoland geeft een krachtige impuls aan inkomen en opleiding; thema's die een gunstige invloed hebben op de sociaaleconomische status van het gebied.

*2. Ons ROC is een interlevensbeschouwelijke school*

Ons ROC is een spiegel van de (diverse) samenleving; wij staan open voor de gedachtewereld van de ander. Onder interlevensbeschouwelijk verstaan we onderwijs met zin, met betekenis, waarbij we niet alleen kijken naar onze eigen levensbeschouwing, maar ook naar die van de ander.

*3. Ons ROC stelt het maatschappelijk belang voorop*

Ons ROC levert een krachtige bijdrage aan de maatschappelijke initiatieven in de regio. In onze snel veranderende samenleving kan een ROC niet anders dan in beweging zijn; constant bezig met wat er 'buiten' gebeurt en wat dat voor de schoolgemeenschap betekent. We komen op voor de vrijheid, het initiatief en de verantwoordelijkheid van mensen en groepen binnen de samenleving.

*4. Ons ROC werkt vanuit vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid*

Ons ROC is een school met slagkracht die kleinschalig opereert in verbondenheid met elkaar en met de omgeving. Ons ROC heeft betrokken en bevlogen medewerkers die trots zijn op hun organisatie en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de groei daarvan. We zijn een lerende organisatie, maken gebruik van elkaars kwaliteiten en werken vanuit vertrouwen dat iedereen het goede doet en open en transparant communiceert.

Deze vier kenmerken vormen de basis voor de beleidsontwikkelingen op deelterreinen. Zo is er een gezamenlijke onderwijsvisie opgesteld, waarbij uitgangspunten als variëteit en diversiteit van onze studenten, partnerschap in de regio, innovatief onderwijs, persoonlijke begeleiding en flexibel onderwijs belangrijke pijlers zijn voor het verzorgen van meer dan een vakopleiding. Programma's zoals flexibilisering van het onderwijs, zijn vanaf 2022 gezamenlijk opgepakt. Ook op andere deelterreinen is gewerkt aan een gezamenlijke visie. Dit heeft ertoe geleid dat er eind 2022 een stevige basis staat met uitgangspunten voor Ons ROC. In 2023 worden deze verder uitgewerkt in een Koersplan voor de komende vier jaar.

## **Organisatie en sturing**

### *Samenwerken is vermenigvuldigen*

Een ROC met deze schaalgrootte (23.000 studenten) vraagt om wendbaarheid en verschillende vormen van sturing. Bij de inrichting is het in de eerste plaats van belang dat de organisatie van het onderwijs na de fusie voor de individuele student en medewerker herkenbaar, toegankelijk en overzichtelijk is. Daarnaast moet voor de (mede)zeggenschap over het onderwijs de dagelijkse leiding herkenbaar en toegankelijk zijn voor medewerkers, studenten en ouders. De menselijke maat en betrokkenheid in de regio hebben ertoe geleid dat er gekozen is voor een kleinschalige lijnorganisatie met regionale MBO-Colleges. Resultaatverantwoordelijke teams met professionele ruimte vormen de basis. Bij de inrichting van de organisatie en sturing van Ons ROC zijn de

bovengenoemde kenmerken leidend geweest.

De organisatie van het nieuwe ROC bestaat uit 6 regionale mbo-colleges, 2 expertisecentra, 5 ondersteunende diensten en een bestuursdienst. Aanvullend daarop wordt een tweetal aantal ROC-brede (tijdelijke) programma's ingevoerd voor MBO-College overstijgende strategische thema's met een domeinoverstijgend karakter. De expertisecentra richten zich op beleidsvorming en kaderstelling, kennisontwikkeling, professionalisering, coördinatie en uitvoering van ROC-brede activiteiten voor onderdelen van het primair proces waarbij bundeling van expertise en taken meerwaarde oplevert. Voor deze thema's geldt dat de uitvoering voor een belangrijk deel binnen de onderwijsteams plaatsvindt. Er worden in elk geval expertisecentra ingericht voor leven lang ontwikkelen (expertisecentrum LLO) en studentondersteuning en -begeleiding (het expertisecentrum Studenten Services).

### **Het Proces**

*Een niet-meer-zover-gezicht komt dichterbij!*

### **Intentieverklaring**

In maart hebben we als beide Colleges van Bestuur een intentieverklaring getekend, waarin we uitspreken dat wij de beide ROC's bij elkaar willen brengen en waarin we aangeven hoe we onze nieuwe school op hoofdlijnen willen organiseren. Uitgangspunt is dat de scholen elkaar versterken en op basis van ieders kennis en ervaring nieuwe wegen inslaan naar een nieuw ROC, waarvan het geheel meer is dan de som der delen.

### **Fusie Effect Rapportage**

In juli hebben op beide ROC's de Raden van Toezicht het fusiebesluit goedgekeurd. Ook de studenten- en ondernemingsraden van beide scholen hebben hiermee ingestemd. Belangrijke mijlpaal in is dit proces het indienen van verzoek bij de minister van onderwijs om dit fusiebesluit goed te keuren. Dit gebeurt door middel van een Fusie Effect Rapportage, waarin op basis van uitgebreid onderzoek door verschillende werkgroepen is beschreven welke kansen er liggen voor studenten, medewerkers en partners, als onze instellingen hun krachten bundelen.

### **Kwartiermakers**

Na de zomervakantie zijn kwartiermakers aan de slag gegaan met het vormgeven van zes mbo-colleges, die met een breed aanbod aan opleidingen 'hun' regio gaan bedienen. Hoewel de mbo-colleges overal in grote lijnen dezelfde koers varen, is hierbinnen zeker ruimte voor verschillen. Zo kunnen ze nog beter inspelen op wat die regio nodig heeft: dichtbij en herkenbaar. Ook de kwartiermakers van de bestuursdienst, de ondersteunende diensten, programma's en expertisecentra werken in samenspraak met hun medewerkers aan voorstellen, die moeten leiden tot verdere besluiten over de inrichting van de organisatie. De adviezen van de kwartiermakers worden samengevoegd in een reorganisatieplan dat in 2023 eerst met de ondernemingsraden en daarna met de vakbonden wordt besproken. Alles is gericht op een zo soepel mogelijke overgang naar een nieuwe school waar medewerkers, studenten en onze partners in de regio maximaal tot hun recht komen.

### **Instemming minister**

In oktober besloot minister Dijkgraaf (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) positief over de fusie tussen beide ROC's. Met de instemming van de minister staan alle lichten op groen om de krachten te bundelen in een nieuw ROC, dat kan zorgen voor ambitieus en nabij mbo in heel Fryslân en Noordelijk Flevoland. De minister stelt vast dat de fusie – zowel intern als extern – kan rekenen op veel steun en leidt tot het in stand houden van een breed en divers aanbod van mbo in de regio. Hiermee onderschrijft hij belangrijke doelen van deze fusie.

Minister Dijkgraaf: 'Door onderwijs voldoende kleinschalig te organiseren, kunnen leerlingen en studenten zich ontwikkelen in een vertrouwde omgeving. De fusieaanvraag geeft mij het volste vertrouwen dat u hierin zult slagen.'

### **Draagvlak en communicatie**

*Nieuwsgierigheid wint het van onzekerheid*

Vanaf de start van de verkenning voor een eventuele fusie zijn alle geledingen van beide organisaties betrokken. Doordat op onderdelen al werd samengewerkt, kenden veel mensen elkaar al, maar ook nieuwe ontmoetingen en kennismakingen zijn gearrangeerd. Een eventuele fusie kan voor medewerkers onzekerheid met zich meebrengen, maar mooi was om te zien dat voor velen de nieuwsgierigheid de overhand kreeg. Kleine werkgroepen, maar ook grote bijeenkomsten met veel medewerkers en regelmatige ROC-brede communicatie zorgden voor betrokkenheid en draagvlak. Medezeggenschapsorganen zijn actief betrokken in het hele proces. Er waren 98 adhesieverklaringen van stakeholders, waaronder een aantal mbo-instellingen.

Bij bijzondere ijkpunten, zoals bij de intentieverklaring en de goedkeuring van de minister, zijn ook externe relaties geïnformeerd. De pers bestede bij deze mijlpalen ook aandacht aan de fusie. De naam is aan alle medewerkers tegelijkertijd bekend gemaakt.

### **Firda**

*Leer jezelf het leven door*

Een groep medewerkers en studenten van beide scholen is in samenwerking met externe bureaus op zoek gegaan naar een passende naam voor ons ROC. Een naam die past bij de ambities, met een noordelijke klank voor onze school in Fryslân en Noordelijk Flevoland. De keuze viel op Firda. De klank van Firda is stevig en nuchter, maar ook opgewekt. Firda is afgeleid van het Zweedse woord voor 'vieren'. Bij Firda vieren we de verbinding. We verbinden studenten aan de omgeving, vakmanschap aan de gemeenschap, kennis aan verantwoordelijkheid en vaardigheden aan een betekenisvol leven. In de vormgeving staat ook 'verbinding' centraal. Zo zijn de letters F en D verbonden en zorgt de diagonale lijn in de vormgeving voor de verbinding.

## **1.6 Medezeggenschap**

Binnen het Friesland College is sprake van een gedeelde medezeggenschap, in de vorm van een Ondernemingsraad (OR) en een Centrale Studentenraad (CSR). Hiermee handelt de instelling volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Wet educatie en beroepsonderwijs (Web). Verder is het mogelijk om een ouderraad op te richten. In 2022 was er op het niveau van de instelling geen formele ouderraad actief.

### **Ondernemingsraad**

Het College van Bestuur en de OR voeren periodiek overleg, zowel informeel als formeel. De agenda's daarvoor stellen zij samen op. In 2022 is er veelvuldig (extra) overleg geweest tussen College van Bestuur en OR over fusiegerelateerde onderwerpen zoals bijvoorbeeld de intentieverklaring en de Fusie Effectrapportage.

De OR, het College van Bestuur en een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht hebben jaarlijks overleg in het zogenoemde artikel 24 overleg. In dit overleg wordt de algemene gang van zaken van de instelling besproken, waarbij het college aangeeft in welke richting de instelling gaat en welke 'bijzondere' besluiten zijn te verwachten. De OR kan vervolgens beter inspelen op deze ontwikkelingen. In 2022 heeft het artikel 24 overleg eenmaal plaatsgevonden.

Hiernaast heeft de OR jaarlijks overleg met de gehele Raad van Toezicht. Het College van Bestuur is daarbij niet aanwezig. Deze verschillende vormen van overleg droegen bij aan een positieve, constructieve en transparante samenwerking.

## **Centrale Studentenraad**

Het Friesland College kent een actieve Centrale Studentenraad, die door het Leerbedrijf Invloed Studenten (LIS) wordt ondersteund. De CSR houdt zich niet alleen bezig met het uitvoeren van haar formele bevoegdheden, maar probeert ook jaarlijks verschillende activiteiten te organiseren om de invloed van studenten onder de aandacht te brengen. Zo werd op 20 april 2022 het festival Global Land georganiseerd. Via stands, workshops en presentaties boden studenten van het Friesland College inspiratie aan hun studiegenoten en leerlingen uit het voortgezet onderwijs. Wat kun jij doen aan een betere en duurzame wereld? Wat kunnen we samendoen? Alle gepresenteerde plannen en producten linken naar de Sustainable Development Goals, de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

De eigen verslagen van de OR en de CSR leest u in de bijlagen 4 en 5.

### **1.7 Vertrouwenspersonen medewerkers en studenten**

Het Friesland College streeft naar een werkklimaat en -omgeving waarin studenten en medewerkers elkaars integriteit respecteren en prettig met elkaar omgaan. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat zowel medewerkers als studenten eventuele problemen en misstanden kunnen bespreken. De vertrouwenspersonen fungeren als aanspreekpunt voor studenten en medewerkers die in aanraking zijn gekomen met ongewenst gedrag en/of ongewenste omgangsvormen, staan studenten en medewerkers bij en adviseren waar nodig.

#### **Vertrouwenspersoon studenten**

Tweeëntwintig studenten hebben een beroep gedaan op het team van Studenten Vertrouwenspersonen van het Friesland College.

Het aantal is flink gestegen ten opzichte van vorig jaar, toen waren er dertien studenten die een beroep hebben gedaan op de vertrouwenspersoon. Alle voorkomende klachten zijn opgelost. De kwesties hadden voor het merendeel te maken met grensoverschrijdend gedrag tussen studenten en onderwijsgevend en tussen studenten onderling. In een enkel geval ging het om seksueel grensoverschrijdend gedrag onder studenten.

Ook dit jaar is door de vertrouwenspersonen aandacht besteed aan eigen professionalisering en samenwerking met de vertrouwenspersonen voor medewerkers, deels al in samenwerking met de vertrouwenspersonen van ROC Friese Poort en andere ROC 's in het noorden van het land.

Extra aandacht is besteed aan interne communicatie over de vindbaarheid van de vertrouwenspersonen en dit heeft – zo bleek in de praktijk – gezorgd voor een groei van het aantal casussen.

#### **Vertrouwenspersonen personeel**

In 2022 hebben 30 personeelsleden een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon personeel. Ter vergelijking: dit waren er 17 in 2021, 11 in 2020 en 23 in 2019. Doorgaans is sprake van meldingen. Een paar maal is om informatie verzocht en is één formele klacht ingediend. De meldingen komen van personeelsleden uit de gehele schoolorganisatie en uit alle locaties. Aan het einde van 2022 waren drie cases nog niet afgerond.

In onderstaand overzicht worden ad random probleemsituaties genoemd, welke door melder in het verslagjaar zijn ervaren. Per melder werden soms meerdere items aangekaart. Veel problematiek is in samenspraak met melder en management opgelost. Een enkele keer is een oplossing gevonden in overleg met de vakbond. Waar nodig is verwezen naar andere professionals.

### **Reden van de melding**

- Ervaart werkplek als onveilig
- Beschuldigd van grensoverschrijdend gedrag
- Last van pestgedrag van collega's
- Communicatie binnen het team
- Behoefte aan steun in conflict met collega / collega's / leidinggevende / directie
- Geïntimideerd voelen door collega / collega's / leidinggevende / directeur
- Behoefte aan reflectie 'Hoe om te gaan met ongewenst gedrag van een collega'
- Behoefte aan steun om eigen rol / functioneren / positionering in team te willen verbeteren
- Behoefte aan reflectie na klacht student
- Ervaart onvoldoende steun van HRM-functionaris
- Ervaart onvoldoende steun van manager (in conflictsituaties)
- Zich niet gewaardeerd voelen door leidinggevende en teamleden
- Behoefte aan steun bij re-integratieproblematiek
- Onduidelijkheid rondom overplaatsing en invulling van werkzaamheden
- Onduidelijkheid over het mogelijk wegvallen van de functie a.g.v. de fusie
- Oneens met beëindiging arbeidscontract
- Oneens met een slechte beoordeling
- Advies bij niet naleven rookverbod door collega's
- Verzoek om informatie om de onderwerpen 'Onveiligheid' en 'Grensoverschrijdend gedrag' in een lesprogramma te verwerken

Ter toelichting geldt dat het onderwerp 'grensoverschrijdend gedrag' bij het personeel leeft en regelmatig onderwerp in (team)gesprekken is. Daarnaast ervaren een aantal melders een moeizame communicatie met collega's, afnemend collegiaal vertrouwen en pestgedrag. Daar waar de ontwikkeling tot een resultaatverantwoordelijk team minder soepel verloopt, worden soms onduidelijke teamrollen en een gevoel van onveiligheid ervaren.

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) blijkt nog steeds een belangrijk arbeidsrisico. Veel werkgerelateerd ziekteverzuim hangt samen met de psychosociale arbeidsbelasting. Anders dan verondersteld, heeft corona echter niet tot meer PSA-gerelateerde meldingen geleid.

### **1.8 Klachten en bezwaren**

Het Friesland College stelt hoge eisen aan de eigen organisatie en aan de opleidingen. Desondanks kan het voorkomen dat een student of een medewerker ontevreden is of een klacht heeft. De instelling raadt hem in dat geval aan om dit eerst met de betrokken medewerker of de directeur te bespreken. Het merendeel van de problemen wordt zo opgelost.

In 2022 registreerde FC Studenten Services 26 klachten. In 2021 waren dat er 32 en in 2020 25. Het aantal klachten is daarmee iets lager dan vorig jaar. De aard van de klachten is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Ook nu gingen de meeste klachten over communicatie / afspraken, begeleiding en de organisatie van het onderwijs.

Het Friesland College wil dat de klachtenmelding laagdrempelig is. FC Studenten Services bewaakt of de klachten tijdig en correct worden afgehandeld. Alle klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld.

### **Onafhankelijke klachtencommissie**

Wanneer een student niet tevreden is over hoe zijn klacht is afgehandeld, kan hij een klacht indienen bij de onafhankelijke klachtencommissie. In 2022 zijn bij deze commissie geen klachten ingediend. De samenstelling van de Onafhankelijke klachtencommissie vindt u in bijlage 3.

## Klachtencommissie Sociale Veiligheid

Bij deze commissie, die klachten behandelt op het terrein van bijvoorbeeld discriminatie, (seksuele) intimidatie, geweldpleging of bedreiging, is eind 2022 een klacht ingediend. Conform het reglement van de commissie tracht het College van Bestuur de klacht eerst zonder tussenkomst van de commissie op te lossen. De afhandeling van deze klacht loopt door in 2023.

### Bezwaar en beroep

Studenten en medewerkers kunnen tegen bepaalde besluiten in bezwaar of beroep gaan bij de interne bezwarencommissie. De interne bezwarencommissie is een zelfstandige, van het Friesland College onafhankelijke commissie. Voor studenten zijn er de commissies 'Interne bezwarencommissie, sectie studenten' en 'Commissie van Beroep voor de Examens Friesland College'. Voor medewerkers zijn er de commissies 'Interne bezwarencommissie, sectie personeel' en 'Interne bezwarencommissie, beoordelingen'.

De samenstelling van de Interne bezwarencommissie/ Commissie van Beroep voor de Examens Friesland College vindt u in bijlage 3.

In 2022 dienden twee studenten een bezwaarschrift in bij de interne bezwarencommissie, sectie studenten. Het ene bezwaar werd door de interne bezwarencommissie ongegrond verklaard en het andere bezwaar is niet in behandeling genomen omdat het geconstateerde verzuim niet is hersteld.

Bij de interne bezwarencommissie personeel werd in 2022 één bezwaar ingediend. Dit bezwaar bleek terecht waarna het besluit is gecorrigeerd. De behandeling door de commissie is daarna gestaakt. Bij de Commissie van Beroep voor de Examens werden geen zaken aanhangig gemaakt. Tenslotte geldt dat ook in 2022 geen gebruik is gemaakt van de Klokkeluidersregeling.

## 1.9 Stakeholders

Het Friesland College kent als onderwijsinstelling veel verschillende stakeholders, met ook verschillende belangen. In onderstaand overzicht vindt u de belangrijkste stakeholders, hun belangen en leest u wat de instelling onder meer heeft gedaan om deze belangen mee te wegen in haar beleid.

Stakeholder	Belang	Hoe houdt de instelling rekening met de belangen van de stakeholders
Studenten en hun ouders (prioritaire belanghebbenden)	Goed onderwijs krijgen, een veilige school, die zich houdt aan zijn afspraken en heldere informatie geeft.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Periodiek overleg tussen College van Bestuur en de Centrale Studentenraad.</li><li>• Het bespreken van de uitkomsten van de Job Monitor of FC Monitor en op basis van de uitkomsten formuleren en volgen van verbeterpunten.</li></ul>
Ministerie van OCW (externe verticale belanghebbenden)	De kwaliteit van het onderwijs is goed en het Friesland College zet publieke middelen verantwoord in.	De instelling ontvangt bekostiging voor elke student en een diplomavergoeding voor iedere student die zijn opleiding met een diploma afrondt. Deze bekostiging gebruikt de instelling voor de uitvoering van het onderwijs en alle daarmee samenhangende kosten. De accountant ziet erop toe dat de ontvangen bekostiging rechtmatig wordt besteed.

Gemeenten en provincie (externe horizontale en verticale belanghebbenden)	Uitvoering van goed (volwassenen) onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De instelling overlegt regelmatig met provincie en gemeenten in het kader van macrodoelmatigheid.</li> <li>• De instelling verzorgt scholing op verzoek van gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van laaggeletterdheid.</li> <li>• De instelling is in de arbeidsmarktregio Friesland de aanbieder als het gaat om de zogenoemde 'overige educatie': opleidingen voor mensen die moeite hebben met de Nederlandse taal en rekenen.</li> </ul>
Ministerie		
Bedrijven / instellingen (externe horizontale belanghebbenden)	Goed opgeleide medewerkers. Hun kennis, vaardigheden en competenties sluiten aan bij de actuele situatie op de arbeidsmarkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de praktijkroutes leren studenten voor een groot deel van hun opleiding in de echte praktijk.</li> <li>• In het kader van lijn A van de Kwaliteitsagenda (Partner in innoveren) wordt in verschillende concrete projecten gewerkt aan het uitbouwen van bestaande partnerschappen en het aangaan van nieuwe.</li> </ul>
<b>Stakeholder</b>	<b>Belang</b>	<b>Hoe houdt de instelling rekening met de belangen van de stakeholders</b>
Toeleverend onderwijs (vo- scholen etc.) (externe horizontale belanghebbenden)	Goede aansluiting bij het onderwijs dat het Friesland College aanbiedt.  Stimuleren van instroom in techniekopleidingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De instelling verzorgt drie vakmanschapsroutes in de sectoren techniek, economie en zorg en welzijn met Linde College.</li> <li>• Het Friesland College participeert samen met andere mbo-instellingen, het voortgezet onderwijs en het regionale bedrijfsleven in het project 'Sterk Techniek Onderwijs'. om samen te werken aan sterk, aantrekkelijk en innovatief techniekonderwijs.</li> </ul>
Scholen waar studenten naar doorstromen (andere mbo-scholen of hbo) (externe horizontale belanghebbenden)	Goede aansluiting bij het onderwijs dat het Friesland College aanbiedt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is sprake van periodiek overleg van het CvB met alle mbo- en hbo-instellingen in de drie noordelijke provincies over verdere verbetering van samenwerking tussen en aansluiting van de verschillende scholen.</li> </ul>
Eigen medewerkers (interne belanghebbenden)	Leuk werk, een prettige werkomgeving en ruimte voor verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het team 'persoonlijke aandacht' organiseerde in 2022 verschillende activiteiten op het gebied van werkplezier.</li> <li>• Het College van Bestuur gaat zeer regelmatig in gesprek met onderwijsteams.</li> <li>• De vergaderingen van het college met de ondernemingsraad leveren belangrijke informatie op.</li> </ul>

## 1.9 Corona

Na twee intensieve jaren waarin de wereld werd overvallen door het coronavirus en we voortdurend moesten anticiperen op nieuwe beperkingen, was 2022 het jaar waarin we afscheid konden nemen van de coronamaatregelen in de samenleving én in het onderwijs. Aan het einde van het eerste kwartaal in 2022 werden alle coronamaatregelen geschrapt en konden we weer het onderwijs bieden, samenwerken en elkaar ontmoeten, zoals we dat liefst willen.

Dat wil echter niet zeggen dat met het opheffen van de maatregelen, ook de impact en gevolgen van corona zijn verdwenen. Vanuit de rijksoverheid zijn ook in 2022 middelen beschikbaar gesteld om de gevolgen en impact van corona zo goed mogelijk te ondervangen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het welzijn van studenten en extra begeleiding en nazorg.

Een beschrijving van de aanpak van het Friesland College en de verantwoording van de ingezette middelen vindt u in bijlage 2 (coronaparagraaf).





# Hoofdstuk 2 Waar leren werkt

## 2.1 Reflectie College van Bestuur op de Kwaliteitsagenda

Bij het opstellen van de Kwaliteitsagenda heeft het Friesland College er destijds voor gekozen om de landelijke thema's en prioriteiten uit het bestuursakkoord in te passen in de strategische keuzes van de school, vastgelegd in het Koersplan "Waar leren werkt". Waar leren werkt voor de student, de medewerker én de regio.

Na vier jaren is het tijd om de balans op te maken en te kijken of de slogan "Waar leren Werkt" werkelijkheid is geworden in de praktijk en hoe dat er dan concreet uitziet?

Als bestuur hebben we meer gefocussed en gestuurd vanuit data en onderzoek, maar ook op resultaten. Dat heeft bijgedragen aan het versterken van praktijk gestuurd leren en heeft er voor gezorgd dat er vanuit alle lagen – bestuur, management en ondersteuning – een krachtige samenwerking is ontstaan. Voor het bestuur betekende dit ook zoeken naar de juiste balans in sturen en het geven van professionele ruimte aan scholen en teams. Naast de monitoring op kwaliteit en resultaten zijn we als Friesland College echter ook blijven innoveren omdat de continue maatschappelijke veranderingen van ons vragen om responsief te zijn.

Er is ontzettend veel werk door teams uit onderwijs en ondersteuning van het Friesland College verzet en we kunnen trots zijn op de resultaten. Het creëren van een leerklimaat in de context van het beroep wat je uitoefent, is daadwerkelijk mogelijk. Een mooi assortiment van deze resultaten is te vinden in de volgende hoofdstukken, waaruit blijkt dat "Waar leren werkt" van betekenis is geweest. De voorbeelden staan geordend langs de drie invalshoeken: student, medewerker en regio. Wat heeft het gebracht voor onze studenten? Hoe hebben we onze eigen medewerkers daarin opgenomen? En tot slot hoe werkt dat met al onze partners in de regio?

De landelijke thema's 'jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie' en 'gelijke kansen in het onderwijs' uit het bestuursakkoord zijn gevat in Lijn C van onze Kwaliteitsagenda en kennen verschillende projecten. Al deze projecten hebben impact – soms groot, maar vaak persoonlijk – gehad op onze studenten en hun begeleiders. Zo worden veel studenten beter begeleid, is hun persoonlijk leiderschap versterkt en zijn ze geholpen vanuit een kwetsbare positie.

Ondanks alle inspanningen zien we echter nog steeds dat te veel studenten het Friesland College verlaten en constateerden we al eerder (2021) dat we de ambities zoals we die hebben geformuleerd, niet halen. Die constatering heeft ertoe geleid dat we als bestuur meer focus en sturing zijn gaan geven aan het verbeteren van studiesucces.

Het jaar 2022 stond vooral in het teken van de zoektocht naar het antwoord op de vraag waarom slagen we er niet in onze studenten vast te houden? Onderzoek, data en analyse brachten duidelijke verbeterpunten naar voren en deze worden gericht, vanuit het programma verbeteren studiesucces, per school en per team aangepakt.

Het landelijke thema 'onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst' is gevat in Lijn A van onze Kwaliteitsagenda. Hier geldt dat de afgelopen jaren de stap is gemaakt naar het betekenisvol willen zijn voor de regio en intensivering van de relatie met de regio. Dit leidde tot samenwerkingen en partnerschappen die een mooie opmaat vormden voor noordelijke samenwerkingen op ROC-niveau waar het afgelopen jaar op is ingezet. Met LLO als een katalysator voor versnelling, verbinding en strategische samenwerkingen met andere scholen, instellingen en bedrijven, om de arbeidsmarkt van de toekomst vorm te geven.

De Lijnen B en D uit onze Kwaliteitsagenda omvat projecten die ondersteunend zijn aan de thema's uit het bestuursakkoord. In lijn B – verdiepen van het leren in de praktijk – is ingezet op zaken als



digitalisering, flexibilisering, maatwerk en onderwijslogistiek met het oog op het ontwikkelen van een motor voor de realisatie van de strategische koert en innovatie. Daar vier jaar op inzetten heeft voor veel ontwikkeling gezorgd bij studenten en medewerkers.

### Leeswijzer kwaliteitsagenda

In overeenstemming met het koersplan hebben we het jaarverslag opgedeeld in drie verschillende hoofdstukken die corresponderen met de lijnen van onze kwaliteitsagenda en de landelijke thema's die daarbij horen.

De thema's gelijke kansen in het onderwijs en jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie zijn onderdeel van onze kwaliteitsagenda lijn C en worden in dit jaarverslag behandeld in:

Hoofdstuk 3: Waar leren werkt voor de student	Pagina 30
3.1 Versterking van persoonlijk leiderschap van studenten	Pagina 30
3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C	Pagina 30
3.2.1 Reflectie op VSV en startersresultaat	Pagina 32
3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs	Pagina 33
Project C10: Een structurele plek op de arbeidsmarkt voor entree en niveau 2 studenten	Pagina 33
Project C11: Maatschappelijke participatie vergroten	Pagina 34
Project C12: Inclusief onderwijs	Pagina 36
Project C13: Excellentie	Pagina 37
Project C14: Mentoring	Pagina 39
Project C15: Internationalisering en wereldburgerschap	Pagina 40

Het thema *onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst* is onderdeel van onze kwaliteitsagenda lijn A en project B9 en wordt in dit jaarverslag behandeld in:

Hoofdstuk 4: Waar leren werkt voor de regio	Pagina 44
4.1 Partner in leren en innoveren	Pagina 44
4.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn A	Pagina 44
4.2.1 Reflectie op Alumnibeleid	Pagina 46
4.2.2 Reflectie op ontwikkelagenda's	Pagina 46
4.2.3 Reflectie op reputatie	Pagina 46
4.2.4 Reflectie op certificaatgerichte trajecten	Pagina 46
4.2.5 Reflectie op meting van leertrajecten	Pagina 47
Project A1: Partner in opleiden en innoveren in Zorg en WJK (Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang)	Pagina 47
Project A2: Creatieve industrie (Productiehuis Media - van bedrijfsleven en onderwijs en Textiel-lab)	Pagina 48
Project A3: Partner in opleiden en innoveren in de gastvrijheidseconomie	Pagina 49
Project A4: Partner in opleiden en innoveren in Techniek & Technologie	Pagina 51
Project A5: MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen	Pagina 52
Project A6: "Dreamskoalle" (CIOS)	Pagina 53
Project B9: Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling	Pagina 55

De drie landelijke thema's worden ondersteund door projecten in onze kwaliteitsagenda lijn B en D en worden in dit jaarverslag behandeld in:

Hoofdstuk 5: Waar leren werkt voor de medewerker	Pagina 58
5.1 Verdiepen van het leren in de praktijk en Op weg naar meer zelforganisatie	Pagina 58
5.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn B en D	Pagina 58
5.2.1 Reflectie op samenhang tussen data en onderzoek als stuurinformatie voor teams	Pagina 59
5.2.2 Reflectie op de kwaliteitsborging	Pagina 59
Project B7: Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren	Pagina 59
Project B8: Digitalisering: vaardigheid, didactiek en eigen regie	Pagina 60
Project D16: Resultaatverantwoordelijke teams	Pagina 61
Project D17: Verdraaid goede ondersteuning	Pagina 63

## 2.2 Planning, verantwoording en kwaliteitszorg

### 2.2.1 Planning en verantwoording

Het Friesland College is een lerende en missie gestuurde instelling en maakt in zijn ontwikkeling, naast de PDCA-cyclus, ook gebruik van het IMWR-model: inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren.

Het koersplan 'Waar Leren Werkt' vormt het uitgangspunt voor beleid en ambitie van de instelling en geeft daarbij inspiratie voor FC-scholen, teams en overige organisatieonderdelen. Vervolgens is het aan de teams en scholen om dit te vertalen in plannen door het formuleren van doelen en vastleggen in teamplannen en managementcontracten.

In de jaarlijkse kaderbrief reflecteert het College van Bestuur op de uitgezette koers en de uitdagingen die er zijn. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de grote lijnen zoals die terug zijn te vinden in de teamplannen die aan het einde van het voorgaande studiejaar zijn opgesteld. De kaderbrief geeft daarnaast de financiële kaders voor de uitvoering.

Door de focus van de afgelopen jaren op ontwikkeling van de kwaliteitscultuur en de aandacht voor het onderwijskundig leiderschap worden medewerkers steeds meer ingezet op basis van kwaliteiten (mobiliseren) als onderdeel van resultaatverantwoordelijke teams, die - in afstemming met hun leidinggevende - een teamplan maken dat is afgestemd op het managementcontract en de visie van het Friesland College.

Lopende de uitvoering (do) wordt tussentijds gekeken of de juiste dingen worden gedaan in het licht van missie en visie. Er is in bijeenkomsten aandacht voor ieders rol en bijdrage in de realisatie (waarderen), waarbij feedback geven en vragen een belangrijke kernwaarde is.

In twee van de vier kwartaalrapportages wordt uitgebreid de stand van zaken weergegeven in de uitvoering en realisatie van de doelen uit het koersplan en de Kwaliteitsagenda. In alle kwartaalrapportages wordt ingegaan op verschillende financiële en personele kengetallen, zowel op niveau van de instelling als geheel, maar ook op het niveau van de FC-scholen en de ondersteuning. Hierdoor wordt duidelijk welke onderwerpen eventueel specifieke aandacht vragen op een school of in de ondersteuning. Deze komen vervolgens weer aan de orde in het reguliere werkoverleg van de directeur met het College van Bestuur.

Naast de tussentijdse stand van zaken worden alle resultaatafspraken en plannen jaarlijks geëvalueerd. Tussen College van Bestuur en directeur vindt een verantwoordingsgesprek plaats. Teams evalueren in de vorm van een zelfevaluatie en halen input op van bedrijven, studenten en

andere partners. Verder wordt gebruik gemaakt van interne audits (check), om eigen bevindingen te spiegelen of om het College van Bestuur van sturingsinformatie te voorzien.

Op de uitkomsten van de evaluaties wordt gereflecteerd. Door de ruimte voor persoonlijke reflectie ontstaat groei en verdere verbetering. Zo nodig leidt dit tot bijstelling in een verbeterplan voor een team. Op basis van onder meer de reflectie, recente (regionale) ontwikkelingen en de nieuwe teamplannen stelt het College van Bestuur een nieuwe kaderbrief op om nadere richting te geven voor de nabije toekomst (act).

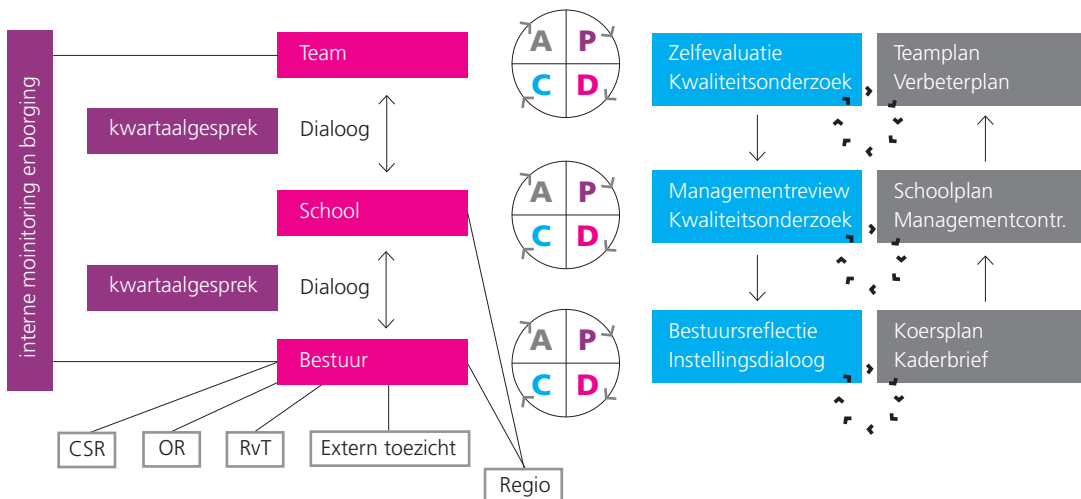
Het College van Bestuur legt op zijn beurt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Dat gebeurt door de stand van zaken ten aanzien van het toezichtarrangement weer te geven en te reflecteren op hierin opgenomen thema's. Over hoofdthema's als strategie, onderwijs, personeel en bedrijfsvoering wordt middels kwartaalrapportages gerapporteerd.

Als het gaat om de externe verantwoording, zijn het geïntegreerde jaarverslag en de jaarrekening het sluitstuk van de cyclus.

### 2.2.2 Kwaliteitszorg

In de ontwikkeling naar meer resultaatverantwoordelijk werken binnen de instelling wordt er op alle niveaus gewerkt aan de cyclische kwaliteitsborging en ontwikkeling. Alle gremia werken met (verbeter)plannen en (zelf)evaluaties planmatig aan het doorlopen van alle stappen van de kwaliteitscyclus. Daarnaast wordt onafhankelijke monitoring, ook met externe deskundigen, ingezet om het geheel te borgen en zo nodig verbeterpunten te signaleren. Ten slotte ziet de externe toezichthouder toe op de inrichting en uitvoering van het geheel.

Schematische weergave van de cyclische kwaliteitsborging en ontwikkeling



Hierna worden de volgende drie vragen beantwoord:

1. Wat was het voornemen voor 2022?
2. Wat is er gerealiseerd of wat is het resultaat geweest én wat was daarop van invloed?
3. Op welke wijze zijn de stakeholders betrokken en hoe hebben zij gereageerd?

### 2.2.3 Wat was het voornemen voor 2022?

- Alle onderwijsteams hebben een digitale zelfevaluatie uitgevoerd.
- Alle onderwijsteams werken met een digitaal teamplan.
- Interne audits bij onderwijsteams uitvoeren conform de meerjarenplanning van 2019-2022.

- Verbeteren van het studiesucces van de studenten.
- Uitvoeren kwartaalgesprekken tussen bestuur en schooldirectie.
- Uitvoeren kwartaalgesprekken tussen schooldirectie met de onderwijsteams.
- Ondersteunende teams meer betrekken in het cyclisch en planmatig werken aan verbetering.
- Het ontwikkelen van een kwaliteitskader voor de ondersteuning.
- Actualiseren van het kwaliteitskader voor het onderwijs.
- Uitvoeren van onafhankelijk en extern onderzoek naar de voortijdige uitval bij studenten.
- Ontwikkelen nieuw beleid voor 2023.
- JOB-enquête uitvoeren onder studenten.

#### 2.2.4 Wat is er gerealiseerd?

##### **Realisatie intern toezicht**

Om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen vergelijken, ontwikkelen en borgen zijn er op instellingsniveau afspraken gemaakt en vastgelegd in het beleid. Voor de uitvoering van dit beleid zijn er diverse documenten ontwikkeld die kaderstellend of ter ondersteuning worden ingezet. Een belangrijk document is het FC-kwaliteitskader dat de basis vormt voor interne audits, maar ook voor de zelfevaluatie en het teamplan. Per januari 2022 is gewerkt aan een update van het oorspronkelijke kader uit 2019 dat met name in de toelichting en de verantwoording naar het nieuwe onderzoekskader van de inspectie (augustus 2021) is gewijzigd en beter aansluit bij de interne aansturing van de kernteams.

##### **De indicatoren**

Het kwaliteitskader bevat een set aan indicatoren verdeeld over de zes regiegebieden van het onderwijs, namelijk: begeleiding, examinering, bedrijfsvoering, teamontwikkeling & professionalisering en externe contacten & relatiebeheer. De gebruikte indicatoren zijn gekoppeld aan de leerprincipes van praktijkgestuurd leren, de kernwaarden van het Friesland College en de Sustainable Development Goals zoals verwoord in het huidige koersplan. Daarnaast wordt met de indicatoren ook invulling gegeven aan de kwaliteitseisen gesteld in het onderzoekskader van de onderwijsinspectie.

##### **Kwaliteitskader**

Naast het kwaliteitskader voor onderwijsteams is ook gewerkt aan de realisatie van een kwaliteitskader voor de ondersteunende teams. In de loop van 2022 is al bij een aantal ondersteunende teams een begeleide zelfevaluatie uitgevoerd en zijn de eerste digitale teamplannen ingevuld die gekoppeld zijn aan de indicatoren van het nieuwe kwaliteitskader.

Net als de afgelopen jaren is ook bij alle onderwijsteams onder begeleiding van een procesbegeleider een digitale zelfevaluatie uitgevoerd waarin de teams op basis van de indicatoren van het kwaliteitskader konden bepalen wat er goed ging en wat er beter kon of beter moest. De hieruit voortkomende verbeterpunten konden eenvoudig overgenomen worden in het digitale teamplan dat voor elk team beschikbaar is. Als onderdeel van het plan op schoolniveau zijn ook gezamenlijke projecten in de teamplannen van de teams opgenomen.

##### **Verbeteren van het studiesucces**

Nog meer dan in afgelopen jaren is aandacht besteed aan het verbeteren van het studiesucces bij studenten, omdat te veel studenten vroegtijdig – en zonder diploma – het onderwijs verlaten. De top drie benoemde redenen om vroegtijdig te stoppen met de opleiding waren: de student wil gaan werken, de opleiding voldoet niet aan de loopbaanverwachting en persoonlijke psychische belemmeringen. Daarnaast wilden studenten regelmatig een opleiding volgen die we niet zelf aan konden bieden of was verhuizing een reden om te stoppen. Meer dan afgelopen jaren zagen we dat de effecten van corona en de grote vraag op de arbeidsmarkt belangrijke achterliggende oorzaken waren om het onderwijs vroegtijdig te verlaten.

Om nog meer zicht te krijgen op de achterliggende oorzaken van de hoge uitval is extern onderzoeksbureau KBA Nijmegen gevraagd om onafhankelijk onderzoek te doen door een grote groep oud-studenten te bevragen naar mogelijke verbeterpunten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er bij veel studenten vaak sprake was van een combinatie van redenen om vroegtijdig te stoppen. Naast uitval om persoonlijke reden en studiekeuze-gerelateerde oorzaken was een deel van de oud-studenten ontevreden over de organisatie en kwaliteit van het onderwijs en bij sommige opleidingen over de begeleidingsstructuur.

Hoewel we al jaren kijken naar de redenen die studenten aangeven bij het vroegtijdig schoolverlaten, leveren de ingezette verbeteracties nog te weinig resultaat op. Mede op basis van het onderzoek van KBA is aan alle scholen gevraagd daar nog explicietere verbeteracties op te formuleren waarop regelmatig gemonitord wordt en waarover verantwoording afgelegd moet worden. Ook heeft het onderzoeksbureau KBA inmiddels de opdracht gekregen om verdiepend onderzoek uit te voeren onder de huidige studenten. Dat onderzoek wordt in het voorjaar van 2023 uitgevoerd.

Op aangeven van de stuurgroep Onderwijs is de interne cyclus van planning en verantwoording verder aangescherpt en de in dit kader gevoerde gesprekken hebben een formeler karakter gekregen. De onderwijsdirectie heeft op basis van een prestatiekaart een managementreview gemaakt die de basis vormde voor de verantwoordingsgesprekken tussen het College van Bestuur en de schooldirectie. Op schoolniveau zijn directeuren samen met hun kernteamleden begonnen met het uitvoeren van kwartaalgesprekken met hun onderwijsteams, waarbij er aandacht is voor onderwerpen als studiesucces en het planmatig werken met de teamplannen.

### **Interne audits**

Er zijn conform de planning in 2022 twintig interne audits uitgevoerd. Deze interne audits zijn allemaal uitgevoerd met een externe, onafhankelijke deskundige van een andere onderwijsinstelling. Deze deskundige is betrokken uit de auditpool Diagonaal, via een uitwisseling met de tweedegraads lerarenopleiding van NHL Stenden Hogeschool en via de auditoren van ROC Friese Poort. Bij alle audits was er sprake van een verifiërend onderzoek als onderdeel van de meerjarencyclus. Er zijn dus geen extra onderzoeken uitgevoerd op basis van bijzondere risico's.

Over de uitkomsten van de audits kan worden gezegd dat de onderdelen van het primaire proces (onderwijs, begeleiding en examinering) over het algemeen op orde zijn. Nog niet bij alle opleidingen zijn alle facetten van praktijkgestuurd leren volledig doorgevoerd. De examinering is vrijwel overal prima voor elkaar; in een enkel geval is het bij het afnemen van examens in de beroepspraktijk bij kleine bedrijven lastig de onafhankelijkheid te realiseren. Bij een aantal teams bleek het realiseren van een goede les onder de coronabeperkingen een punt van aandacht. De omgang tussen studenten en docenten was in alle gevallen prima op orde. Studenten voelen zich veilig en worden respectvol benaderd. Ook tussen de studenten onderling is de sfeer goed.

Op weg naar meer resultaatverantwoordelijkheid voor de teams zien we regelmatig de worsteling om cyclisch en planmatig te werken aan de realisatie van gezamenlijke teamdoelen, de teamvisie uit te dragen en tevredenheidsonderzoeken en andere beschikbare data succesvol in te zetten in het verbeteren van het studiesucces. De focus van de teams ligt bij het onderwijs en het directe contact met de student, en minder bij de eigen professionele groei of die van het team. De externe contacten en het relatiebeheer van het team met bedrijven en (onderwijs)instellingen voldoen over het algemeen aan de afgesproken norm, maar de grip erop zou wat steviger kunnen zijn. In de loop van 2022 kreeg de mogelijke fusie met ROC Friese Poort invloed op het proces. Net als op vele andere terreinen is er rond de kwaliteitsborging en ontwikkeling bijgedragen aan de fusie-effectrapportage (FER) en is een aanzet gemaakt voor een gezamenlijke visie. Ook is er in de tweede helft van het jaar voorzichtig begonnen met het uitwisselen van interne auditoren om enerzijds

een onafhankelijke rol te kunnen spelen, maar anderzijds ook meer inzicht in elkaars werkwijze te krijgen.

Omdat de meerjarencyclus voor het uitvoeren van interne audits in 2022 afliep, is beleid ontwikkeld voor het uitvoeren van de kwaliteitsonderzoeken in 2023 die meer proportioneel worden ingericht.

### **Realisatie extern toezicht**

#### *Themaonderzoek governance*

De inspectie is in 2020 begonnen met een meerjarig onderzoeksprogramma naar het samenspel binnen de governancedriehoek bij de bekostigde mbo-instellingen. In 2022 zijn er rondetafelgesprekken gevoerd met leden van de studentenraad en medewerkers van de ondernemingsraad. Ook zijn leden van de Raad van Toezicht uitgenodigd om hierin te participeren. Ten slotte is er tijdens een landelijke bijeenkomst in juni met Colleges van Besturen gesproken en heeft dat uiteindelijk geleid tot een gezamenlijk inspectierapport rond dit thema.

### **Themaonderzoek doorlopende leerlijn mbo-hbo**

Het Friesland college was met twee opleidingen uitgekozen om te participeren in het niet-oordelende themaonderzoek over de doorlopende leerlijn mbo-hbo. Doel van het onderzoek was om te bepalen welke factoren in een opleiding zouden kunnen bijdragen aan een succesvolle doorstroom naar het hbo. Er werd gebruikgemaakt van een standaard vragenlijst. Het onderzoek is in mei uitgevoerd bij twee voltijd-opleidingen (Leidinggevende Travel & Hospitality en Retailmanager). Hoewel beide opleidingen een prima opstap zijn naar het hbo zit er wel verschil in beleving tussen studenten en docenten als het gaat om planning, organisatie, studievaardigheden en de inrichting van de samenwerking met het hbo. Succesfactoren lijken te liggen bij aandacht voor het 'leren studeren' en het ontwikkelen van zelfstandigheid en concentratie bij studenten. Het alumnibeleid waarmee de school oud-studenten kan volgen, zou nog verder uitgebreid kunnen worden.

### **Landelijke bijeenkomst rond de opleiding Luchtvaartdienstverlener**

Onze opleiding tot Luchtvaartdienstverlener werd uitgenodigd om samen met vertegenwoordigers van andere scholen, koepelorganisatie SBB en de onderwijsinspectie te praten over het welzijn van studenten tijdens de stages op de luchthaven Schiphol. Dit naar aanleiding van signalen als gevolg van de enorme drukte op de luchthaven. Gelukkig was de conclusie dat dit niet tot structurele klachten geleid heeft bij studenten en dat onze studenten er niet bij betrokken waren. Wel is het een belangrijk aandachtspunt voor alle BPV's als het om het welzijn van studenten gaat.

### **2.2.5 Betrokkenheid stakeholders**

In het begin van 2022 hebben we geparticipeerd in het landelijke tevredenheidsonderzoek onder studenten (JOB). Alle mbo-scholen en -opleidingen hebben hieraan meegedaan. De uitkomsten laten zien dat we vrijwel overal rond het landelijk gemiddelde scoren. Als geheel zijn onze scores wel gestegen in vergelijking met het onderzoek uit 2020. Zo is het gemiddelde cijfer voor de opleiding gestegen van een 6,6 naar een 6,8 en de waardering voor het Friesland College als geheel is gestegen van een 6,4 naar een 6,6. Tussen de teams en scholen zijn de verschillen wel groter geworden en dat is aanleiding tot verbetering. Net als de afgelopen jaren haalt het Friesland College bovengemiddelde cijfers voor omgeving, sfeer en veiligheid. Na een dip in 2020 kan het CIOS constateren dat studenten nu tevredener zijn. Zo steeg het cijfer voor een belangrijk gebied als 'onderwijs en begeleiding' met 0,3 punt: van een 2,9 naar een 3,2 op een schaal van 5. Daarmee zit de school bijna weer op het landelijk gemiddelde. Net als op vrijwel alle FC-scholen zijn studenten bovengemiddeld tevreden over hun stages.

Ook onder medewerkers is er aan het einde van 2022 een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd, maar daar zijn de uitkomsten nog niet van bekend.



Er is ook een evaluatie geweest van de uitgevoerde interne audits over 2022 met interne en externe betrokkenen. Naast een algehele tevredenheid van de participanten worden verbeterpunten, zoals de organisatie en uitvoering van lesbezoeken en de volle dagplanning van de auditdag zelf, meegenomen in het nieuwe plan voor het kwaliteitsonderzoek 2023.

Naast het regelmatig informeren van het College van Bestuur wordt ook de onderwijscommissie van de Raad van Toezicht een aantal malen per jaar geïnformeerd over de ontwikkelingen en resultaten wat betreft onderwijs en kwaliteit. Zoals vermeld is het onderzoek van KBA ingezet om ook oud-studenten te betrekken bij de verbetering van ons onderwijs.



## Hoofdstuk 3 Waar leren werkt voor de student

### 3.1 Versterking van persoonlijk leiderschap van studenten

In dit hoofdstuk staan de resultaten en projecten uit de Kwaliteitsagenda die behoren bij de thema's uit het bestuursakkoord 'Trots, vertrouwen en lef': Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie en gelijke kansen in het onderwijs. Beide thema's zijn binnen het Friesland College gevat in Lijn C van onze Kwaliteitsagenda en kennen verschillende projecten die in dit hoofdstuk worden behandeld. De projecten C 12 – 15 worden uitgevoerd onder regie van FC Studenten Services.

FC Studenten Services biedt een breed aanbod aan extra ondersteuning en extra uitdaging voor de studenten; van hulp bij complexe problematiek tot programma's waarin studenten kunnen excelleren, van loopbaanadviesgesprekken tot internationale ervaringen. Ook in thema's als doorontwikkeling naar inclusief onderwijs en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten heeft FC studenten services een regierol. Versterking van persoonlijk leiderschap van de student en regie op de eigen ontwikkeling en loopbaan staan hierin centraal.

Tevens is FC Studenten Services er voor de medewerker. D'tour – en School als Werkplaatsmedewerkers ondersteunen bij pedagogische en andere relevante vragen vanuit de docententeams, Zorg coördinatoren zijn klankbord en vraagbaak voor onder andere Contactpersonen Studentenzorg, Internationalisering organiseert jobshadowing met buitenlandse partners. Het vsv/arbeidsteam is met studenten actief, doet monitoring en maakt analyses van ongediplomeerde uitstroom.

Vanuit het thema versterking begeleiding ondersteunt FC Studenten Services aanpakken en plannen van de FC Scholen om te komen tot verbetering van rendementen, voorkomen uitval en verhogen van het studiesucces.

### 3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C

Lijn C heeft het afgelopen jaar vooral in het teken gestaan van het ophalen, analyseren en duiden waar we nu staan als Friesland College na vier jaar kwaliteitsagenda. De projecten die onder deze lijn vallen hebben allemaal impact gehad op onze studenten en hun begeleiders. Soms groot maar vaak persoonlijk. Zo zijn er veel studenten die beter begeleid worden, versterkt zijn in hun persoonlijk leiderschap en geholpen worden vanuit een kwetsbare positie.

Tegelijkertijd zien we ook nog dat te veel studenten het Friesland College verlaten ondanks al onze inspanningen om dit te voorkomen. Het afgelopen jaar heeft vooral in het teken gestaan van de zoektocht naar het antwoord op de vraag waarom dit zo is. Daarin zijn duidelijke verbeterpunten naar voren gekomen, die vanuit het programma verbeteren studiesucces gericht per school en team worden aangepakt om alle studenten te helpen om succesvoller hun opleiding te doorlopen. Door deze vernieuwde focus op onderwijsorganisatie, begeleiding en onderwijskwaliteit willen we planmatig en ondersteund door data het studiesucces van al onze studenten verhogen. Daarbij benutten we volop de opgedane good practices uit de projecten van deze lijn.

### 3.1 Reflectie op de kwaliteitsagenda

#### Jongeren in een kwetsbare positie

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2022	Verklaring afwijking
In 2015/2016: VSV Entree: 17,24% niveau 2: 8,45% Niveau 3: 3,28% Niveau 4: 2,34%	VSV Entree < 20% Niveau 2 < 8% Niveau 3 < 3% Niveau 4 < 3%	In 2019/2020: VSV Entree: 17,11% Niveau 2: 9,72% Niveau 3: 3,64% Niveau 4: 2,78%	Landelijke tendens dat VSV-cijfers stijgen. Behalve bij Entree voldoen de VSV-cijfers niet aan de landelijke streefnormen. De vsv cijfers zijn, behalve bij Entree waar de ontwikkelde aanpakken binnen C 10 een positieve bijdrage leveren aan dit lagere vsv cijfer, gestegen. Dit komt overeen met de landelijke trend dat de door corona en daarmee gepaarde schoolsluitingen in de winter 21/22 en online onderwijs, studenten hun motivatie verloren, contact met de school kwijtraakten en mede daarom stopten met hun opleiding. Ook het aan het werk gaan, al dan niet door groenpluk of financiële redenen spelen hierin een belangrijke rol.
Fier en SAW zijn losse onderdelen die samenwerken met de SLB binnen de scholen	Aanpak inclusief onderwijs is ontwikkeld en wordt succesvol ingezet. Docenten zijn geprofessionaliseerd.	Aanpak is ontwikkeld en wordt geïmplementeerd bij alle scholen van het FC. Er is meer oog voor samenwerking tussen de verschillende onderdelen, maar dit heeft nog niet geleid tot betere rendementen. Docenten zijn geprofessionaliseerd en dit wordt doorlopend georganiseerd.	
Expertise rondom niveau 1 en 2 is versnipperd over het Friesland College	De expertise van het expertisecentrum wordt breed benut. Doorstroom van Entree naar niveau 2 is verhoogd van 50% naar minimaal 75%. Uitstromers niveau 1-2 worden nog 2 jaar gevolgd en begeleid.	Expertise is opgehaald vanuit een netwerkgedachte, maar wordt nog te weinig breed ingezet binnen het FC. De expertise blijft nu nog vaak bij bepaalde docenten hangen. Doorstroom Entree naar niveau 2 is 35.1%.	Doordat er verschillende wisselingen zijn geweest bij de projectleiders is er veel decentraal opgehaald maar heeft dit onvoldoende geresulteerd in een eenduidige aanpak voor niveau 1 en 2.



Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2022	Verklaring afwijking
In 2014/2015: Starters-resultaat Niveau 2: 82% Niveau 3: 86% Niveau 4: 90%	Startersresultaat Niveau 2 boven 80% en Niveau 3-4 boven 90%.	Startersresultaat Niveau 2: 76,72% Niveau 3: 79.16% Niveau 4: 81.61	De redenen voor de afwijkingen verschillen per onderwijsteam. Dit blijkt uit het analyseren van data en onderzoeksresultaten. Hier wordt sinds 2022 meer gericht op gestuurd vanuit het verbeteren van studiesucces.
In de JOB monitor 2018 scoort het FC een 3,6 (landelijk 3,7) op de vraag of het beeld van de opleiding klopt met de ervaring van de opleiding.	90 % van de eerstejaars studenten is tevreden over de start van de opleiding.  De JOB-monitor laat een toename in tevredenheid zien.	Er zijn gedurende het jaar verschillende kwalitatieve onderzoeken geweest binnen de scholen om studententevredenheid te bespreken, deze zijn echter niet te kwantificeren op een tevredenheidspercentage.  In de JOB monitor van 2022 is het Friesland College gestegen van een 6,4 in 2020 naar een 6,6 in 2022. Het gemiddelde van de opleidingen is gestegen van een 6,6 in 2020 naar een 6,8 in 2022.	De tevredenheid van starters is niet gemeten in verband met een vertraging in de ontwikkeling van de Evaluatie App hiervoor.  In de Job monitor van 2022 laten vrijwel alle opleidingen van het Friesland College een stijgende lijn zien in het tevredenheidscijfer ten opzichte van 2020. Er is een gemiddelde stijging van 0,3 punten zichtbaar. De scholen Cios en Life Sciences zijn zelfs gestegen met 0,5 punten. De school voor Commercie en Dienstverlening geeft een gelijke score als in 2020.

### 3.2.1 Reflectie op VSV en startersresultaat

Eind 2021 constateerden we dat we de ambities niet gingen behalen zoals we die hadden geformuleerd, ondanks al onze inspanningen. Om erachter te komen waarom dit zo was hebben we opdracht aan KBA Nijmegen gegeven om onderzoek te doen naar redenen van ongediplomeerde uitstroom en het effect van de ingezette interventies om dit te voorkomen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode april – juli 2022 en krijgt een verdiepend vervolg in het voorjaar van 2023. Daarnaast heeft het CvB in februari 2022 een interventie ingezet op het verbeteren van het studiesucces FC-breed. Hiervoor hebben alle FC-scholen op basis van data een plan van aanpak gemaakt. Daarnaast is er ter ondersteuning van de scholen een programmteam ingericht in september 2022 en zijn er onderwijskundigen aangesteld in november 2022 om de teams te ondersteunen.

De uitkomsten van het eerdergenoemde KBA-onderzoek maken onderdeel uit van de verbeteracties in de plannen rondom studiesucces. Om dit goed te monitoren en te kunnen bijsturen wordt er gewerkt met een PDCA-cyclus gericht op het verbeteren van het studiesucces en het voorkomen van ongediplomeerde uitstroom. In 2023 wordt het onderzoek en de acties vanuit de plannen verbeteren studiesucces doorgezet op gebieden waar de school direct invloed op heeft, te weten onderwijsorganisatie en begeleiding.

### 3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs

Het Friesland College heeft grote stappen gemaakt in het begeleiden van studenten tijdens en naast de reguliere lessen op gebied van ondersteuning bij persoonlijke vraagstukken, leerproblemen en andere belemmerende factoren. Dit wordt nu breed in het Friesland College ingezet en doorontwikkeld middels programma's zoals D'tour, waarbij studenten binnen hun leertraject extra ondersteuning krijgen. De werkende principes hiervan moeten nog verder ingezet worden bij het reguliere onderwijs, waardoor het niet meer als extra wordt ervaren door de student, maar als regulier onderdeel van het leertraject.

### 3.3 Project C10 Een structurele plek op de arbeidsmarkt voor entree en niveau 2 studenten

Dit project heeft de naam: een structurele plek op de arbeidsmarkt voor entree- en niveau 2-studenten. Belangrijke doelstellingen van dit project waren onder andere:

- minder voortijdige schoolverlaters;
- goede begeleiding;
- betere en succesvolle doorstroom naar vervolgopleiding;
- bewuste keuze van de opleiding zorgt voor goede afronding;
- integratie van entree en niveau 2 op verschillende gebieden en opleidingen.

#### Tineke Meter, projectleider van C10:

'Alle werkende principes van C10 zijn gedeeld en helpen nu schoolbreed om uitval te verminderen' 'Wat wil je later worden?' is zo'n vraag die jongeren vaak wordt gesteld. Maar met de huidige hoeveelheid aan beroepen is een beroepskeuze niet eenvoudig. En wat nu als je keuze niet de juiste blijkt te zijn en je stagneert tijdens je opleiding of je verlaat de school? Met deze en andere vragen ging de projectgroep C10 aan de slag en het project Creatief Retail, onderdeel van de studentroute, haakte hierop aan.

#### Tineke Meter, projectleider van C10, begint het verhaal met duidelijke cijfers.

'Toen we vier jaar geleden begonnen, hadden we 26 procent voortijdige schoolverlaters. Nu is dat 22 procent en hiermee zitten we onder het landelijk gemiddelde. Zes scholen van het Friesland College hebben gefaseerd deelgenomen aan het project C10. Eerst onderzochten we waarom de uitstroom zo hoog was. Daar waren verschillende oorzaken voor. Zo wisten de studenten vooraf niet altijd goed wat de opleiding inhield, tijdens de opleiding waren de verwachtingen en taken onduidelijk én de studenten ervaarden een gebrek aan persoonlijk contact met de school.'

#### Creatief Retail: meer bewuste keuze

De projectgroep ging in pilots aan de slag met verschillende methodieken om deze oorzaken aan te pakken. 'Een van de methodieken is Creatief Retail. Dit is een samenwerking tussen Handel niveau 1 en Fashion & Styling niveau 2. Omdat er geen entreeopleiding bij de creatieve sector is, maakt dit het voor de studenten mogelijk om kennis te maken met deze opleidingen. De studenten kunnen dan eerst kijken en meedoen bij andere opleidingen waardoor er een bewustere keuze ontstaat. Gaan ze deze opleiding volgen, dan krijgen ze een bewijs van deelname die ze meenemen als ze doorstromen. Hiermee hebben ze dus ook al een 'stukje' van hun nieuwe opleiding gedaan, wat weer motiverend werkt voor de student.'

#### Structuur en motivatie door co-teaching

'Een andere reden waarom jongeren uitvielen was omdat het niet altijd duidelijk was wat er van hen verwacht werd,' vertelt Frans Soepboer. 'Dit hebben we op verschillende manieren opgelost, waaronder co-teaching. Tineke: 'Bij deze methodiek ben je met twee docenten verantwoordelijk voor het begeleiden van studenten. Hierdoor is er meer persoonlijk contact tussen docent en student. Dit geeft ook meerdere bijkomende voordelen: zo kan de les altijd doorgaan bij ziekte

van een docent en leren de docenten ook van elkaar. Het blijkt nu ook dat het ziekteverzuim van docenten bij co-teaching lager en het werkplezier hoger is in vergelijking met andere lesvormen. Daarnaast is door middel van co-teaching de doorstroom bevorderd. Uit onderzoek bij de studenten blijkt dat het aantal voortijdige schoolverlaters is gedaald door co-teaching. Van de JOB-enquête kregen wij zelfs een 7.8!’

**Frans: ‘We zijn ook gaan werken met een stamlokaal.** De leerlingen hebben één lokaal waar ze naartoe gaan; dat geeft overzicht en duidelijkheid. Daarnaast zetten we nu ook visuele middelen in. Zo hangt in het stamlokaal het lesrooster en een overzicht waar je bent in het leerproces. Je voortgang zien werkt motiverend en studenten die minder snel zijn, worden geholpen door studenten die vooroplopen.’ ‘En,’ vult collega Christien aan, ‘co-teaching is echt maatwerk en de intrinsieke motivatie bij de studenten stijgt. Bovendien wordt co-teaching nu breder ingezet binnen het Friesland College, onder andere bij Techniek & Technologie en voor Nederlands en rekenen bij ZSW & D’Drive.’

### **Anderstaligen**

Ook bij anderstaligen was de uitval opvallend, volgens docent Nederlands Christien Vermeulen. ‘We hebben een grote groep anderstalige studenten, dus daar is winst te behalen. We hebben NT2-experts ingezet voor studenten en docenten. De leraren kregen inzicht in hoe ze hun lessen toegankelijker konden maken voor anderstaligen en de studenten kregen extra les. Daarnaast werd het onderwijs meer gericht op vaktaal en verbonden aan de leereenheden en de praktijk.’

Een van die studenten is Fenya Grigoryan. ‘Ik ben eerstejaars student Social Work. Ik lees en schrijf goed Nederlands, maar mijn spreektaal wil ik graag verbeteren. Hiervoor heb ik extra begeleiding en ondersteuning gekregen, onder andere met workshops. Hierdoor kon ik doorstromen van niveau 2 naar niveau 4, wat mij meer toekomstperspectief biedt.’

### **Kracht van verbinding**

Projectleider Tineke Meter is blij met de resultaten na vier jaar. ‘Het project C10 geeft de kracht van verbinding weer. Dit loopt als een rode draad door alle projecten heen. Alle werkende principes zijn schoolbreed gedeeld met alle deelnemende scholen van het Friesland College. Dat helpt om uitval te voorkomen, het leer- en werkplezier te vergroten en de doorstroom te bevorderen. De studentroute die hiervoor ontwikkeld is, geeft zowel studenten als docenten structuur en eigen regie in het onderwijstraject.’ Tineke Meter voegt er nog wel een kritische noot aan toe: ‘Er zijn veel wisselingen van projectleiders geweest in de aansturing van het FC-brede C10-project. Hierdoor is de focus meer op voortijdige schoolverlaters en begeleiding komen te liggen en in mindere mate op de arbeidsmarkt. En dat is jammer voor het eindresultaat en het behalen van de doelen.’

- Tineke Meter, casemanager D’Drive projectleider C10
- Christien Vermeulen, projectleider C10, docent Nederlands bij Zorg, Service & Welzijn
- Frans Soepboer, begeleider vanuit C10-gelden, onderwijsontwikkeling, contactpersoon studentenzorg, docentbegeleider bij Commercie & Dienstverlening
- Fenya Grigoryan, student, doorstroom van niveau 2 naar niveau 4 bij ZSW

### **3.4 Project C11 Maatschappelijke participatie vergroten**

We willen ons inzetten om mensen vanuit diverse achtergronden en zonder startkwalificatie, zoals vmbo’ers, inburgeraars en andere instromers, beter toe te rusten op de doorstroom naar een vervolgopleiding, arbeidsmarkt of participatie in de maatschappij. Dit willen we ook doen als ze niet in staat zijn om een volledig mbo-diploma te halen.

**Tine Boonstra:**

*'We hebben onze kennis vergroot en nieuwe leermethoden ontwikkeld'*

Kunnen lezen en schrijven lijkt zo vanzelfsprekend in Nederland, maar de cijfers laten iets anders zien. Maar liefst 13 procent van de mensen in Nederland is laaggeletterd. Deze groep heeft door zijn laaggeletterdheid minder kansen om te participeren in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Voor deze doelgroep, die bestaat uit onder andere inburgeraars, ging de projectgroep aan de slag om hun maatschappelijke participatie te vergroten.

Het is een veelomvattend project waar Tine Boonstra en haar collega's de afgelopen jaren mee bezig zijn geweest. 'Participatie in de maatschappij is een breed begrip en ziet er voor iedereen anders uit. We weten wel dat de Nederlandse taal een belangrijke sleutel is. Als je de taal beheerst, heb je meer kans op werk, kun je een opleiding volgen, vrijwilligerswerk doen en een praatje maken met anderen. Dit zijn allemaal dingen die bijdragen aan participatie in de Nederlandse maatschappij.'

**Nieuwe Wet Inburgering**

Een van de doelgroepen waar het project zich op richtte zijn mensen die moeten inburgeren. 'In januari 2022 trad de nieuwe Wet Inburgering in werking. Toen we vier jaar geleden startten met dit project wisten we dat deze wet eraan zou komen. Met een locatiebrede werkgroep zijn we die hele nieuwe wet gaan uitvlooiën. De belangrijkste veranderingen waren dat de gemeente inburgeringsplichtige nieuwkomers zou gaan begeleiden bij hun inburgering en dat iedereen een inburgering op maat krijgt.'

**Pilot om kennis en ervaring op te doen**

Het Friesland College biedt al veertig jaar NT2-onderwijs aan. Maar in de nieuwe wet is niet alleen taal, maar ook maatschappelijke participatie belangrijk, dus de werkgroep startte met een pilot bij een gemeente om kennis en ervaring op te doen. Al snel rolde de werkgroep de pilots uit bij meerdere gemeentes. 'We hebben in die fase gewerkt aan de professionalisering van de docenten, onder andere met de docententraining 'Nederlands op de werkvloer' van het ITTA. De nieuwe wet wil graag dat de inburgeraars aan het werk gaan en daar is taal heel belangrijk voor. Niet alleen voor de communicatie, maar ook voor de veiligheid, efficiëntie en integratie op de werkvloer. Met de kennis opgedaan in de docententraining vulden de docenten hun taallessen anders in. Een docent vertelde mij dat ze een schoonmaker in haar les had die geen Nederlands sprak en dus nauwelijks kon communiceren met collega's. Ze vroeg deze man foto's te maken van alle voorwerpen waar hij mee werkte. Daar schreef zij de Nederlandse woorden bij en hij filmde de juiste uitspraak erbij, zodat hij thuis de woorden kon oefenen. Daarnaast leerde hij ook praktische zinnen om te communiceren met zijn collega's. Hij kreeg hier positieve reacties op van zijn collega's. Dit stimuleerde hem weer om meer te leren en vergrootte de betrokkenheid bij zijn werk.'

**Onderwijsroute**

Na de pilotfase deed het Friesland College mee aan de aanbesteding. 'We hebben ons teruggetrokken uit de aanbesteding, omdat er meer moest worden gedaan met hetzelfde budget. Wel kwamen de gemeentes bij ons terug met de vraag of we de onderwijsroute konden verzorgen. Dat is een leerroute voor jonge inburgeringsplichtigen tot 28 jaar. We zijn nu gestart met een pilot voor de onderwijsroute voor de veertien Friese gemeenten.' Tine kijkt met een positief gevoel terug op het project van de afgelopen vier jaar. 'We hebben onze kennis vergroot, zijn geprofessionaliseerd, hebben nieuwe leermethoden ontwikkeld en zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan met andere onderwijsinstellingen waarmee we ook kennis uitwisselen.'

- Tine Boonstra, senior beleidsadviseur inburgering en kwaliteitszorg

### 3.5 Project C12 Inclusief onderwijs

We willen inclusief onderwijs voor alle en vooral voor kwetsbare jongeren om uitval te voorkomen. Dit doen we onder andere door middel van onderzoek, begeleiding, professionalisering van het onderwijs en projecten.

#### **Maaïke van der Snoek:**

*'Gelijke kansen voor iedereen lijkt vanzelfsprekend, maar dat is het nog niet'*

Drie studenten schuiven aan tafel en met hun verhalen laten ze zien wat het Friesland College doet aan inclusiviteit. Het eerste verhaal is van Serahya. Zij viel meerdere keren uit door haar situatie thuis. Het tweede verhaal is van Sanne. Ook zij viel vaak uit en na gesprekken bleek dit vooral te komen omdat ze moeite had met het plannen van haar schoolwerk. Het derde verhaal is van Fatima. Ze woont in de beschermde omgeving van Fier en wil naar het Friesland College om haar droom waar te maken en een toekomst voor zichzelf te creëren.

Diverse docenten en beleidsmakers van het Friesland College zijn de afgelopen vier jaar betrokken geweest bij het vormgeven van inclusief onderwijs. Waarom vinden ze inclusief onderwijs zo belangrijk?

*Maaïke: 'Gelijke kansen voor iedereen lijkt vanzelfsprekend, maar dat is het nog niet. We hebben voor het inclusief onderwijs verschillende projecten geïnitieerd of er een vervolg aan gegeven, zoals het project LOB Gelijke Kansen waar Naomi veel voor heeft gedaan.'*

*Naomi: 'Het deelproject LOB Gelijke Kansen is gestart met als doel het tegengaan van negatieve beeldvorming en stagediscriminatie. Dit project is breed uitgerold door middel van trainingen, workshops en meetups en daarmee uitvoerig onder de aandacht gebracht binnen het Friesland College. We hebben trainingen en scholing georganiseerd, voor zowel studenten als docenten, over onder andere het voeren van gesprekken met stagebedrijven, maar ook over bewustwording van onbewuste vooroordelen.'*

*Peter: 'We willen dat studenten het gesprek zelf hierover durven aangaan. Zo word je sterker in wie je bent en durf je daar op een goede manier het gesprek over aan te gaan. De opbrengsten van de afgelopen vier jaar moeten we weer gaan gebruiken om ons onderwijs verder te ontwikkelen.'*  
Aan de hand van de hierna volgende drie projecten schetsen we hoe het inclusieve onderwijs de afgelopen vier jaar verder vorm heeft gekregen.

#### **SAW: School Als Werkplaats**

- David Rooth, beleidsadviseur SAW
- Jeske Koopmans, social worker SAW
- Serahya: student die wordt begeleid door Jeske

*David: 'De School Als Werkplaats biedt leerlingen ondersteuning op sociaal-emotioneel vlak tijdens hun tijd op het Friesland College en helpt te voorkomen dat ze uitvallen en hun diploma niet halen. Dit project bestond vier jaar geleden al voor een deel van de studenten en we hebben het de afgelopen vier jaar beschikbaar gemaakt voor alle studenten.'*

*Serahya: 'Ik krijg ondersteuning vanuit SAW en ik word begeleid door Jeske. Door emotionele problemen ben ik een tijdje niet naar school geweest, maar daar worden mijn problemen alleen maar groter van. Op school heb ik nu een begeleider van SAW, Jeske. Daar kan ik altijd mijn verhaal kwijt. Zij zorgt dat ik mijn hoofd boven water kan blijven houden en dat helpt mij om mij op school te concentreren.'*



*Jeske:* 'Serahya en ik werken samen om haar loopbaan vorm te geven. Ik heb een onafhankelijke rol, dus ze kan bij mij alles zeggen. Een SAW'er is laagdrempelig voor de studenten, want ik ben gewoon op school en er zijn geen wachtlijsten. Samen zorgen we ervoor dat Serahya haar diploma kan halen.'

*David:* 'Niets is zo helpend en helend als perspectief. En onderwijs biedt jongeren niet alleen perspectief, maar ook structuur en sociale contacten.'

#### **D'Tour**

- Amarins van der Molen, begeleider D'Tour
- Sanne, student verzorgende IG

*Amarins:* 'De docenten van D'Drive vroegen ons te onderzoeken hoe we uitval van studenten konden voorkomen. Hier is een pilot uit ontstaan. We ondersteunen integraal en op maat: dus we kijken wat er nodig is en wat werkt. Hierdoor leren we ook hoe we onze opleidingen en ons onderwijs verder kunnen verbeteren, zodat we toekomstige uitval kunnen voorkomen.'

*Sanne:* 'Via de persoonlijke begeleiding van SAW kwam ik erachter dat ik erg onrustig werd door schoolopdrachten en het plannen daarvan. Zij hebben mij doorverwezen naar D'Tour. Daar kreeg ik hulp van een docent met plannen en leerde ik opdrachten in stukjes hakken. Na een paar weken had ik al veel meer overzicht en rust.'

#### **Fier-School**

- Julia Kappert, docent/SLB'er bij Friesland College
- Fatima, leerling opleiding Verpleegkundige

*Julia:* 'We hebben verschillende jongeren die intern wonen bij Fier, een behandelcentrum op terrein van geweld in afhankelijkheidsrelaties, en onderwijs bij ons volgen. Voor de studenten van Fier worden individuele maatwerktrajecten vormgegeven waarbij zij zowel intensieve behandeling als onderwijs volgen.' Ook andere studenten op het Friesland College die om uiteenlopende redenen behoefte hebben aan een maatwerktraject worden vanuit D'Tour op deze wijze ondersteund. Hiervoor zijn de werkzame elementen onderzocht, doorontwikkeld en in de D'Tour-aanpak opgenomen.'

*Fatima:* 'Mijn droom is verpleegkundige worden. Als kind vond ik het al leuk om voor mijn moeder en broertje te zorgen. Dat geeft een goed gevoel. Ik heb met Julia een gesprek gehad bij Fier. Zij heeft mij verteld hoe ik stap voor stap mijn droom kan bereiken. Ik vind het echt leuk om naar school te gaan. Ik ben drie dagen bij Fier in therapie en kan dus maar twee dagen naar het Friesland College, maar het liefst had ik vijf dagen per week les. Fier en Julia helpen mij dichterbij mijn droom te komen.'

- Maaïke van der Snoek, projectleider Studenten Services
- Peter van der Heijden, beleids- en innovatieadviseur
- Naomi de Lange, docent voor OA/PW

### **3.6 Project C13 Excellentie**

We willen digitaal en fysiek zichtbaar en herkenbaar zijn binnen het Friesland College, en streven ernaar dat vijf procent van de studenten gebruikmaakt van het excellentie-aanbod.

*Patricia Stobbe, student Social Work:*

'Door het excellentieprogramma kan ik laten zien wie ik ben en wat ik kan'

Stel je een programma voor waarbij je, naast je opleiding, wordt uitgedaagd om te werken aan je persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke challenges samen met een interdisciplinaire groep medestudenten en docenten. Dat is, in het kort, wat het innovatieve excellentieprogramma studenten biedt.

Ruben Mulder vormt samen met Gabriëlle Copini en Carlo Kater het kernteam van het excellentieprogramma. 'In het excellentieprogramma creëren we activiteiten waarbij je als student en docent ondernemend kunt zijn, nieuwe dingen onderzoekt en jezelf uitdaagt,' vertelt Ruben Mulder.

'Vier jaar geleden was er alleen het kernteam dat zelfstandig projecten opzette. Twee jaar geleden besloten we er docenten bij te werven. Naast onze drie kernteamleden is er nu in elke school van het Friesland College een excellentiedocent. We merken dat we op die manier veel gemakkelijker in contact met studenten komen.'

*Collega Gabriëlle vult Ruben aan: 'We werken met dit programma aan het onderwijs van de toekomst. We verbinden partijen, spelen in op behoeften uit het werkveld, faciliteren collega-docenten met innovatieve projecten, bieden maatwerk en sluiten aan op de global goals. Ons doel was om vijf procent van de studenten per jaar te bereiken met ons programma. Inmiddels hebben we het afgelopen jaar in totaal ruim achthonderd studenten bereikt, dus daarmee komen we ruim over dit percentage heen. Medekernteamlid Carlo Kater vindt het belangrijk om studenten te activeren en in de lead te zetten. 'Ik vraag aan studenten wat ze willen doen en ontwikkelen, en zorg dat ze op die manier een soort van speeltijd hebben op school. Ze ontdekken nieuwe dingen aan zichzelf, doen ervaring op en behalen successen. En dat heeft ook weer een positief effect op andere delen van je leven.'*

### **Sea Lab: samen leren op zee**

Een van de betrokken docenten is Annemiek Mensink. Zij is begeleider bij Sea Lab. 'Sea lab is een alternatief onderwijsprogramma voor de student die meer uit zichzelf wil halen. We gaan met 28 studenten van alle niveaus en opleidingen en vijf begeleiders een week lang op een schip de zee op. Tijdens die week ga je echt op avontuur, stap je uit je comfortzone, ontmoet je nieuwe mensen en leer jezelf en anderen beter kennen. Ik begeleid de groepen mentaal en psychisch, en ik zie mensen indrukwekkende stappen maken in hun ontwikkeling. Bij een van de reizen was er bijvoorbeeld een student die de eerste avond in paniek raakte bij het idee dat een schip kan zinken. Aan het eind van de week was haar zelfvertrouwen zo gegroeid dat ze in de top van de mast klom. Dat zijn ervaringen die je de rest van je leven met je meeneemt.'

Oene Kolthof is een van de studenten die meeging met Sea Lab. 'Ik zag een bericht over Sea Lab op FCLive en meldde mij aan. Het was een heel mooi avontuur en ik vond het vooral heel vet dat ik door Sea Lab in een nieuwe community terecht kwam. Via die nieuwe community vond ik een sportmaatje en een bijbaan. Binnenkort ga ik mee op een volgende buitenlandse reis.'

### **Ontwikkeling door het excellentieprogramma**

Naast docenten zijn er ook deskundigen uit het werkveld bij het excellentieprogramma betrokken, waaronder Jeffrey Meijer, ondernemer in serious games. 'Voor mij als ondernemer is het inspirerend om met een gemotiveerde groep studenten te werken die ik kan uitdagen om meer uit zichzelf te halen. Ik behandel de leerlingen als gelijkwaardige collega's en wil ze zo een toffe leerplek bieden die dicht bij het werkveld staat.'

Patricia Stobbe is een van die studenten. 'Ik hou van gamen en mijn docent Hidde vroeg of ik zin had om mee te doen met een game-hackaton. In het begin ging het mij alleen om de games, maar

gaandeweg merkte ik ook dat ik mij ontwikkelde door het excellentieprogramma. Zo vond ik het in het begin best eng om bijvoorbeeld Jeffrey of een medestudent aan te spreken. Nu maak ik grapjes met Jeffrey, heb ik nieuwe vrienden gemaakt en geef ik samen met een medestudent zelfs presentaties over het excellentieprogramma. Door het excellentieprogramma kan ik laten zien wie ik ben en wat ik kan.'

- Gabriëlle Copini, docent, lid kernteam excellentieprogramma
- Ruben Mulder, docent, lid kernteam excellentieprogramma
- Carlo Kater, docent, lid kernteam excellentieprogramma
- Annemiek Mensink, coach, SAW-begeleider Sea Lab
- Jeffrey Meijer, ondernemer serious games
- Patricia Stobbe, student Social Work
- Oene Kolthof, student CIOS

### 3.7 Project C14 Mentoring

Student Initieert Eigen Mentoring (SIEM) is een innovatieve doorontwikkeling van het MentorProgramma Friesland. We willen studenten rolmodellen in hun eigen omgeving leren erkennen en herkennen, formaliseren en onderdeel laten uitmaken van hun portfolio.

#### **Projectleider Szilvia Simon:**

*'Mentoren kun je je hele leven inzetten voor je persoonlijke groei en ontwikkeling'*

We hebben allemaal wel iemand die een voorbeeld of inspiratiebron voor ons is. Dat kan iemand zijn uit de sport- of artiestenwereld, maar ook iemand uit onze eigen omgeving, zoals een buurman of tante. Het project Student Initieert Eigen Mentoring (SIEM) maakt leerlingen bewust van de meerwaarde van een mentor in je leven.

Het MentorProgramma Friesland bestaat al sinds 1997. Student Initieert Eigen Mentoring (SIEM) is een innovatieve doorontwikkeling van dit programma. Szilvia Simon, projectleider van SIEM, vertelt enthousiast over deze doorontwikkeling. 'We koppelen al 25 jaar leerlingen aan een mentor buiten school. Die mentor kan komen uit het werkveld of uit vervolgstudies. We kregen van jongeren terug dat ze vaak zelf al een mentor hadden gevonden in hun eigen netwerk. Dat zijn hun natuurlijke mentoren. Met het project SIEM gaan we met deze inspiratiebron voor jongeren aan de slag.'

#### **Voorbeelden uit de hele wereld**

Docent Marcel Keizer werd gevraagd om dit project verder uit te werken. 'Ik ging op onderzoek uit naar voorbeelden van eenzelfde soort project in andere landen en kwam in contact met onze Amerikaanse partner in Boston.

Zij deelden hun ervaringen met ons en dit vertaalden we naar Friesland. We ontwikkelden acht sessies met twee klassen onderwijsassistenten waarbij telkens een facet van natuurlijke mentoring aan bod kwam. Vervolgens hebben we er een werkboek bij gemaakt met onder andere de theoretische modellen. Tja, en toen sloeg corona toe en dat was een complicerende factor, want we konden als groep niet meer bij elkaar komen. Gelukkig hebben we toch een doorontwikkeling kunnen maken, met een groep die bestond uit mbo- en hbo-studenten. Daarna was het voor mij tijd om het project over te dragen aan trainees en stagiairs.'

#### **Doorontwikkelen**

Trainee Hidde Bakker nam het stokje over van Marcel en ging verder met het project. 'Marcel heeft de bouwstenen gelegd voor dit programma en daarna zijn we het verder gaan ontwikkelen. Ik heb een aantal bijeenkomsten en recent een workshopserie georganiseerd. Ons doel is om de leerlingen bewust te maken van de mentoren om hen heen en hoe deze mentoren van meerwaarde kunnen

zijn in je schoolperiode, maar ook in je leven na school. Bij een volgende stap willen we mentoren laten deelnemen aan bijeenkomsten, zodat er een wisselwerking en verdieping ontstaat.'

### **Persoonlijke groei en ontwikkeling**

'Een tweede project dat op het programma stond was het onderzoeksatelier,' vertelt Szilvia. 'We wilden onderzoek doen naar mentoring in Europa. Daar waren al master- en bachelor-studenten mee bezig, maar mbo-studenten ontbraken. Het leek ons ook voor mbo-studenten leerzaam, omdat ze in dit proces kunnen optrekken met hbo'ers. Op die manier kunnen ze onderzoekvaardigheden ontwikkelen en verlagen we de drempel naar het hbo. We hebben pilots gedraaid, maar we liepen tegen gesloten deuren aan. We richten onze energie nu op SIEM, want we merken hoe waardevol het is. Mentoren kun je je hele leven inzetten voor je persoonlijke groei en ontwikkeling. Ook ik ben mij bewust van mentoren om mij heen. Mijn mentor was Betty Bijvoets, de bedenker en oprichter van dit project. Ze is helaas in december 2021 overleden, maar haar inspirerende gedachtegoed is nog altijd bij ons.'

- Szilvia Simon, projectleider
- Marcel Keizer, projectcoördinator, docent talen
- Hidde Bakker, trainee MentorProgramma Friesland

### **3.8 Project C15 Internationalisering en wereldburgerschap**

Het Friesland College wil internationalisering en wereldburgerschap steviger positioneren. We willen dat iedere student én medewerker internationaal competent wordt. Dat kan zowel in Nederland als in het buitenland.

#### **Sabine Schroten, coördinator internationalisering:**

*'De studenten maken van elkaar wereldburgers'*

Een internationale ervaring heeft de student veel te bieden: je ontwikkelt competenties als zelfstandigheid en flexibiliteit. Het project internationalisering en wereldburgerschap ontwikkelde de afgelopen vier jaar allerlei activiteiten, zowel in Nederland als daarbuiten, om de studenten die internationale ervaringen te geven.

Sabine Schroten, coördinator internationalisering, gunt elke student een internationale ervaring tijdens zijn of haar tijd op het Friesland College. 'Als je naar het buitenland gaat, ontwikkel je in korte tijd veel nieuwe facetten in jezelf: je wordt zelfstandiger en flexibeler, en je krijgt meer begrip voor andere culturen en mensen. Maar niet alle studenten kunnen of willen naar het buitenland, daarom brengen we het buitenland ook naar de school. Dat doen we bijvoorbeeld met gastlessen van internationale docenten, burgerschapslessen en internationale activiteiten. En via Erasmusbeurzen zorgen we ervoor dat ook de studenten die het financieel niet breed hebben naar het buitenland kunnen.'

#### **In Nederland een internationale ervaring**

Een van partners waar het Friesland College mee samenwerkt is Learning Hub Friesland. Erna van der Werff, mededirecteur van deze hub, initieert diverse activiteiten. 'We hebben dit jaar het cybersecurity-evenement 'What the hack' georganiseerd waaraan studenten uit Estland, Spanje, België en van het Friesland College deelnamen. We mixten de studenten in groepjes van diverse nationaliteiten en vervolgens werkten ze samen aan een project. Op die manier kun je ook in Nederland een internationale ervaring opdoen.' Naast deze activiteiten organiseert Learning Hub ook reizen naar het buitenland. 'We reisden met docenten van het Friesland College en Friese Poort en de gemeente Leeuwarden naar onze partner-hub in Barcelona. Hierdoor doen we nieuwe ideeën en inzichten op. Een bijkomend voordeel is dat er een nieuw netwerk ontstaat waarin kennis en netwerken worden gedeeld. En zo merken we dat bij elke activiteit nieuwe spin-offs ontstaan.'

### **Ambassadeur voor de studenten**

Docent Melvin is ambassadeur internationalisering en brengt de mogelijkheden bij studenten onder de aandacht. 'Internationalisering geven we op allerlei manieren vorm, van een bezoek aan het Tropenmuseum tot een uitwisseling met docenten en studenten uit Duitsland.' Sanne is een van die studenten die vaak deelneemt aan de internationale activiteiten. 'Alles wat met internationalisering te maken heeft vind ik leuk. Zo heb ik geholpen bij een activiteitendag van Social Work-studenten voor inburgeraars. En ik liep stage bij een kinderopvang op Bonaire. Ik regelde mijn stage zoveel mogelijk zelf en wanneer ik vastliep kon ik bij Melvin terecht. Bonaire was een superervaring en het versterkt mijn zelfvertrouwen dat ik dit allemaal heb gedaan.'

### **Betere onderlinge samenwerking**

Ondanks corona heeft het team met veel creativiteit veel op poten gezet om van de student een praktische wereldburger te maken.

*Sabine:* 'We hebben online uitwisselingen gedaan. En met meer dan tachtig nationaliteiten in het Friesland College is er zoveel mogelijk! We kijken hoe we hier op school het beste uit kunnen halen en dat kunnen integreren in de curricula. Zo brengen we reguliere studenten en inburgeringsstudenten samen voor activiteiten, zodat ze van elkaars cultuur kunnen leren. Dat zorgt ook voor internationale ervaring en wederzijds respect.'

Een van de resultaten waar Sabine enthousiast over is, is het Platform Praktische Wereldburger. 'Dit platform is gericht op het stimuleren van praktijkonderzoek en verzamelen van kennis van wereldburgerschap voor het onderwijs. Dit platform is de afgelopen jaren zichtbaarder geworden en dat heeft voor een betere onderlinge samenwerking binnen de school gezorgd.'

Sabine merkt aan de enthousiaste verhalen van studenten die terugkomen uit het buitenland hoeveel positieve impact een internationale ervaring heeft. 'Het mooiste is dat ze hun ervaringen en tips weer delen met andere studenten. Zo maken de studenten van elkaar wereldburgers.'

- Erna van der Werff, mede-initiatiefnemer en mededirecteur van Learning Hub Friesland
- Sabine Schroten, coördinator internationalisering
- Melvin Leusink, docent en ambassadeur internationalisering
- Sanne Bruinsma, tweedejaars student Social Work

### **3.9 VAVO - voortgezet algemeen volwassenenonderwijs in 2022**

Binnen het Friesland College verzorgt FC Extra onder meer het Voortgezet Algemeen Volwassenenonderwijs (VAVO). Hierbinnen verzorgt de school examenprogramma's voortgezet onderwijs voor per schooljaar normaliter ongeveer 400 – 450 leerlingen uit de regio, die niet zijn geslaagd of hun schoolcarrière weer willen oppakken. Kenmerkend zijn de persoonlijke aanpak, maatwerk in (loop)baanbegeleiding en de extra begeleiding voor de Bètavakken. Het VAVO besteedt verder veel aandacht aan een goede aansluiting bij het vervolgonderwijs en is proactief waar het gaat om deelnemen aan betekenisvolle samenwerkingsverbanden binnen het Friesland College.

De afgelopen jaren heeft de versoepelde examinering binnen de VO scholen als gevolg van de coronapandemie gezorgd voor een veel lagere instroom richting het VAVO. Na een fors herstel van het aantal leerlingen in 2021 naar ongeveer 75% van het gebruikelijke niveau, is het aantal leerlingen in 2022 opnieuw gedaald. Het totaal aantal studenten aan het begin van het schooljaar 2022-2023 bedroeg ongeveer 310.

De opbrengsten van het VAVO hangen grotendeels samen met het aantal leerlingen. Door de forse teruggang van het aantal leerlingen en daarnaast een relatief grote vaste formatie en groot

onderwijsaanbod staat de exploitatie onder druk. Op dit moment wordt er gekeken naar passende maatregelen om tot een sluitende exploitatie te komen.

### **3.10 Afspraken valide exameninstrumenten mbo**

Er zijn drie routes die leiden tot gevalideerde examenproducten. In het Friesland College wordt voor een deel gebruik gemaakt van inkopen examens (route 1) en voor een deel van zelf geconstrueerde examens (route 2). Van route 3, te weten 'zelf ontwikkelde exameninstrumenten worden extern gevalideerd', wordt geen gebruik gemaakt. Om invulling te geven aan de afspraken in het document 'Afspraken valide exameninstrumenten mbo' zijn drie onafhankelijke adviesgroepen in het leven geroepen die - conform heldere procesbeschrijvingen en kwaliteitsnormen in het document 'Route 2 Friesland College' - zelf geconstrueerde instrumenten voor examinering controleren en adviezen opstellen voor vaststelling. Het Friesland College kent adviesgroepen 'valideren examenproducten' voor respectievelijk de beroepsgerichte examens, examens moderne vreemde talen en de instellingsexamens Nederlandse taal.

Het betreft alle zelf geconstrueerde exameninstrumenten die zijn geconstrueerd na 1 augustus 2016. Zelf geconstrueerde instellingsexamens ten behoeve van keuzedelen vallen dit jaar nog buiten Route 2. Deze worden door de examencommissies gecontroleerd en vastgesteld.

De adviesgroepen zijn ingericht conform de afspraken vastgelegd in het document 'Werkwijze Adviesgroepen valideren examenproducten'.

De adviesgroepen werken resultaatgericht met duidelijke vastgestelde resultaatafspraken. De beschikbare formatieve ruimte kan flexibel worden ingezet, waardoor de inzet goed is af te stemmen op de dynamiek van het aantal te valideren examenproducten. Het proces van valideren duurt maximaal twee weken. Indien het valideren leidt tot een negatief advies, vertraagt dit het constructie-, validatie- en vaststellingsproces.

#### **3.10.1 Samenstelling adviesgroep**

Een adviesgroep valideren examenproducten bestaat uit medewerkers van de verschillende scholen die op een vast dagdeel beschikbaar zijn voor het valideren van binnen het Friesland College zelf geconstrueerde exameninstrumenten. Eén van de leden wordt aangewezen als contactpersoon. Medewerkers worden geselecteerd op basis van deskundigheid en hun interesse voor examinering in het algemeen en examenproducten in het bijzonder. Ervaring in en/of betrokkenheid bij het construeren en/of vaststellen van examenproducten is een pre. Leden mogen een dubbelrol vervullen. Dat wil zeggen: construeren voor de eigen school en valideren voor een andere. Eén van de directeuren van de ondersteuning is functioneel leidinggevende van de leden van de adviesgroepen valideren examenproducten en daarop, bij disfunctioneren van één van de leden, aanspreekbaar.







## Hoofdstuk 4: Waar leren werkt voor onze regio

### 4.1 Partner in leren en innoveren

In dit hoofdstuk staan de resultaten en projecten uit de Kwaliteitsagenda die behoren bij het thema uit het bestuursakkoord 'Trots, vertrouwen en lef': Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst. Dit thema is binnen het Friesland College gevat in Lijn A van onze Kwaliteitsagenda en kennen verschillende projecten die in dit hoofdstuk worden behandeld.

### 4.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn A

Waar vorig jaar de FC-scholen de stap maakten naar het betekenisvol willen zijn in de regio, stond dit jaar vooral in het teken van de noordelijke samenwerking op ROC-niveau. Als gevolg van alle samenwerkingen en partnerschappen in de regio die er zijn ontstaan gedurende de afgelopen vier jaar van de kwaliteitsagenda, zien we nu een logische stap naar noordelijke verbanden. Daarin vormt het thema LLO een katalysator voor versnelling, verbinding en strategische samenwerkingen met andere scholen, instellingen en bedrijven om de arbeidsmarkt van de toekomst vorm te geven. Hierin heeft het Friesland College een belangrijke rol gespeeld bij bijvoorbeeld "NL leert door" en daarna het 'Noorden leert door', waarbij er een concreet aanbod van opleidingstrajecten is vormgegeven, afgestemd op wat de regionale arbeidsmarkt vraagt. Daarnaast zien we in alle Lijn A projecten die binnen de FC-scholen hebben plaatsgevonden dat studenten, docenten en het werkveld steeds meer met elkaar optrekken, samenwerken en vormgeven aan het leren. Daarmee zetten we als Friesland College op allerlei niveaus, in allerlei verschillende sectoren de juiste stappen voor toekomstig beroepsonderwijs.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2022	Verklaring afwijking
Alumni is geen structureel onderdeel van het Friesland College.	<p>Alumnionderzoek is breed uit- gezet. Randvoorwaarden zijn gerealiseerd.</p> <p>90% van de studenten heeft 3 jaar na afloop van de opleiding werk of een vervolgopleiding (niet noodzakelijk in de richting van de opleiding).</p> <p>Waar nodig wordt ingegrepen in het portfolio.</p>	<p>Er is niet gekozen voor het alumnionderzoek 'het echte studieresultaat' in verband met verwachte respons vanuit ons geringe alumnibestand.</p> <p>Er ligt een FC-visie rondom alumni op basis van onderzoek vanuit diverse bronnen zoals ons practoraat LLO, de MBO-Raad, Ministerie van OC&amp;W en andere roc's. Hierin krijgen macrodoelmatigheid en sociaal kapitaal een plek. Een uitwerking van deze visie is terug te zien bij verschillende FC-scholen.</p> <p>Ieder jaar wordt het opleidingsportfolio opnieuw bekeken en worden daar keuzes in gemaakt. De focus dit jaar lag op kleine opleidingen en ontwikkelingen rondom kwalificatiedossiers. (RMC heeft geen gegevens beschikbaar).</p>	<p>Doordat alumni niet direct gekoppeld was aan een project in de scholen heeft dit niet ten gevolge gehad dat hier concrete acties voor kwamen binnen de scholen.</p> <p>Vanuit de ondersteuning is er gestuurd op inhoud, visie en CRM-ontwikkeling.</p>

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2022	Verklaring afwijking
Daar waar er strategische partners zijn, is er nog geen gezamenlijke ontwikkelagenda opgesteld.	Met elke strategische partner is een ontwikkelagenda opgesteld en is de uitvoering van scholingstrajecten gestart.  Het FC verzorgt voor de partners de leertrajecten op MBO-niveau, op de manier en vorm die de partner nodig heeft (waaronder BBL).	In noordelijk verband zijn er allerlei strategische ontwikkelagenda's ontstaan. Daarin heeft het Friesland College een duidelijke positie genomen.  Mede vanuit die agenda's hebben de FC-scholen verregaande afspraken met hun partners over het leren en opleiden van onze (aspirant) studenten en hun medewerkers.  De vorm van deze afspraken is wisselend per sector, waardoor de kortere en langere leertrajecten die geboden worden ook verschillend zijn van vorm.	
Reputatiescore is 'Redelijk' (onderzoek gehouden in 2017)	Reputatiescore is 'goed'.	In het onderzoek van 2020 is onze reputatie gestegen van 'redelijk' (in 2017) naar 'solide' en in een aantal gevallen naar 'goed'.  Eind 2022 hebben we de stakeholders uitgenodigd voor interviews rondom de projecten waarin we samenwerken. De uitkomsten hiervan zijn positief en bevestigen de eerdere uitkomsten van het Hofkes onderzoek.	
Er worden voornamelijk BBL-trajecten of BBL-varianten aangeboden voor LLO-achtige vraagstukken.	De relevante certificaatgerichte trajecten kunnen worden aangeboden.  BBL + certificaat-trajecten is minimaal 25% van het totaal aantal studenten	In noordelijk verband is er in afstemming met elkaar een breed aanbod certificaatgerichte trajecten aangeboden in het kader van NL leert door en het vervolg; het Noorden leert door. Het aantal BBL + certificaat-trajecten is in 2022 29% van het totale aantal studenten.	
De FC-monitor en JOB-monitor worden gebruikt om op langere termijn te kijken naar effecten van leertrajecten.	Instrument om effecten te meten van leertrajecten is ontwikkeld en operationeel.  80% van de aangeboden leertrajecten voldoet aan de verwachtingen van student en bedrijf	Het instrument dat we wilden benutten voor deze meting is de Evaluatie App Studenten is niet ingezet.  In 2022 heeft de JOB-monitor een stijging in algemene studenttevredenheid laten zien.	De Evaluatie App Studenten wordt door vertraging bij de leverancier opgeleverd in januari 2023.

#### **4.2.1 Reflectie op Alumnibeleid**

Het alumnibeleid is herzien vanuit een nieuwe visie op het opbouwen van de wederkerige relatie met alumni. Om de nieuwe visie om te zetten in beleid en in te bedden in de organisatie zijn er een aantal randvoorwaardelijke zaken gerealiseerd zoals het CRM-systeem. Het alumninetwerk is actief gemaakt en studenten zijn verbonden aan de teams om de relaties te kunnen opbouwen en te onderhouden.

#### **4.2.2 Reflectie op ontwikkelagenda's**

In het Noorden van Nederland (SNN gebied) worden agenda's en ontwikkelthema's steeds meer inhoudelijk op elkaar afgestemd waardoor regionaal en interdepartementaal door samenwerking tussen MBO-HBO-WO (o.a. Universiteit van het Noorden en het Onderwijs Akkoord Friesland) wordt verbonden. De RIS3 thema's zijn daarin een rode en verbindende draad. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het project KONNECT waarin de Noordelijke kennisinstellingen samenwerken om het MKB beter te helpen en te verbinden aan beschikbare gezamenlijke kennis. Door langs 'de rode draad' af te stemmen is het mogelijk gebleken met sterke (noordelijke) proposities gebruik te maken van de mogelijkheden die de Nationale Groeifondsen bieden. Ook hebben de Noordelijke MBO instellingen een goed regionaal afgestemd aanbod ontwikkeld dat onder de regeling NL Leert door! In samenwerking met UWV, vakbonden, werkgevers, Provincies en S-BB als zeer succesvol gezien mag worden. Inmiddels is wordt deze werkwijze voortgezet onder 'Het Noorden leert door!'.

#### **4.2.3 Reflectie op reputatie**

Het Friesland College 'verkoopt' geen aanbod, maar ontwikkelt samen met stakeholders lange termijn samenwerkingsverbanden waarbinnen ruimte is om van elkaar te leren, vanuit gedeelde vraagstukken oplossingen kunnen worden gezocht. Goede afstemming over onderwijsaanbod is hiervan het resultaat gebleken. De waardering daarvan is zichtbaar geworden in de verschillende Lijn A projecten die binnen de Kwaliteitsagenda opgestart zijn en in de vervolgspraken verder vorm gekregen hebben.

#### **4.2.4 Reflectie op certificaatgerichte trajecten**

Opleiden in afstemming met de arbeidsmarktregio Friesland doe je gezamenlijk met andere mbo-aanbieders in de regio. Samen met Friese Poort bedrijfsopleidingen en Aeres is afgestemd welke mbo-instelling specifiek aanbod realiseert dat past bij het profiel van de instelling. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke campagne (Het Noorden Leert Door!) die afgestemd is met o.a. S-BB, UWV, RMT-s en gemeenten binnen de Noordelijke arbeidsmarktregio's. Niet alleen binnen het project 'Het Noorden Leert door!', maar ook binnen de arbeidsmarkt regio Friesland hebben we naast de certificeringstrajecten ook de praktijkverklaring vanuit de pilot fase door kunnen ontwikkelen tot een door werkgevers, studenten en als instrument ten behoeve van arbeidsmarktprofessionals gewaardeerd product. Inmiddels zijn 41 praktijkverklaringstrajecten ingekocht en uitgevoerd. Onze docententeams zijn daarnaast in staat gebleken om niet alleen de juiste trajecten te beschrijven, maar deze ook naar behoren uit te voeren.

In samenwerking met koepelorganisaties van de kinderopvang en grote zorg instanties is relevant aanbod ontwikkeld en uitgevoerd. In deze arbeidsmarkt gerelateerde opleidingstrajecten is gezorgd voor instroom van werkzoekenden die middels o.a. certificaat trajecten als beginnend beroepsbeoefenaar ingestroomd zijn in de tekortsectoren zorg en kinderopvang. Voor wat betreft het technische aanbod werken de onderwijsteams van het Friesland College en ROC de Friese Poort goed samen Friese Poort Bedrijfsopleidingen die samen met hen zorgt voor de vermarkten van hun aanbod. In de gastvrijheidseconomie is met bekostiging vanuit het regionaal investeringsfonds MBO de RIF Gastvrijheidseconomie opgezet waarin samen met gastvrijheidsondernemers, overheden en het relevante MBO-onderwijs LLO aanbod ontwikkeld wordt.

#### 4.2.5 Reflectie op meting van leertrajecten

Op basis van de ervaringen opgedaan met de evaluatie app voor docententeams wilden we eenzelfde app laten ontwikkelen voor studenten. Dit traject is gestart in mei 2022 en zou worden opgeleverd door de leverancier in september 2022. Door verschillende technische redenen is dat niet gelukt en is de oplevering meermaals verschoven met uiteindelijk januari 2023 als datum. Derhalve zijn de metingen middels deze app nog niet gedaan.

Leertrajecten zijn wel geëvalueerd het afgelopen jaar op verschillende wijze middels 'ronde tafel sessies', gesprekken met studenten, reflecties en andere werkvormen. Vanaf januari / februari 2023 wordt de studenten evaluatie app als eerste ingezet voor keuzedelen om de tevredenheid en effecten te meten onder studenten.

#### 4.3 Project A1 Partner in opleiden en innoveren in Zorg en WJK (Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang)

We willen voor de opleidingen ZSW (Zorg, Service & Welzijn) en OAPW (Onderwijsassistent & Pedagogisch Werk) de relatie met het werkveld versterken en het onderwijs verder ontwikkelen in samenwerking met het werkveld.

##### **Nienke Sikma, projectleider voor Alliade:**

*'We willen in onze instelling een leerklimaat creëren, waarin je mag experimenteren'*

De vertegenwoordigers van twee projecten van het Friesland College zitten samen om de tafel. Het eerste project gaat over de opleiding Onderwijsassistent & Pedagogisch Werk; het tweede project over de opleidingen in Zorg, Service & Welzijn. Ze hebben de afgelopen vier jaar een verschillende route afgelegd, maar ze hebben ook twee belangrijke overeenkomsten: beide projecten hebben de relatie met het werkveld verstevigd én het onderwijs met het werkveld verder ontwikkeld.

##### **Onderwijsassistent & Pedagogisch Werk**

Nienke Moning is vanuit meerdere rollen betrokken bij het project van de opleiding OAPW. 'We willen de opleiding OAPW verder ontwikkelen tot een logische opleidingspartner binnen de sector pedagogisch werk in de regio. Hiervoor werken we intensief samen met het werkveld en gebruiken we diverse werkvormen, van labs op scholen tot het uitnodigen van mensen uit de praktijk bij ons in de les. We willen hiermee niet alleen jongeren, maar ook zij-instromers, herintreders en de medewerkers in het werkveld een innovatieve opleiding bieden die goed aansluit op het werkveld.' Collega Nynke de Jong licht dit toe met een voorbeeld: 'Vanwege een nieuwe wetgeving moet iedereen die in de kinderopvang met baby's werkt een nieuwe kwalificatie hebben. We hebben de opleiding voor die kwalificatie verzorgd voor én in het werkveld. Als docent merkte ik hoeveel kennis en ervaring deze professionals in huis hebben. Dat was voor mij heel leerzaam. En ik kon op mijn beurt met hen delen wat de nieuwste inzichten zijn over bijvoorbeeld breinontwikkeling bij baby's en hoe je dit kunt stimuleren.'

Meinard Dijkstra is directeur van Spiekr. Dit kenniscentrum voor kindontwikkeling was vanuit het werkveld nauw betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding. 'Bij eerdere opleidingen werd alles via e-learning gedaan en dat werd door de deelnemers als saai ervaren. We kozen dus voor een combinatie van bijeenkomsten en e-learning. Dit werd goed ontvangen: de deelnemers beoordelen de cursus met achten, negens en tiens. De cursus blijkt aan te slaan, want voor 2023 hebben we alweer tweehonderd aanmeldingen.'

- Meinard Dijkstra, directeur Spiekr, kenniscentrum kindontwikkeling
- Nynke de Jong, docent pedagogisch werk
- Nienke Moning, docent en projectleiding
- Eline de Koning, projectleider D'Drive, senior beleidsadviseur onderwijsontwikkeling

## Zorg, Service & Welzijn

Krista Jansen is strategisch relatiemanager bij de opleiding ZSW en ziet diverse uitdagingen in de zorg: 'Er zijn te weinig zorgmedewerkers en 42 procent van de zorgmedewerkers verlaat zijn of haar baan twee jaar na het behalen van het diploma. Met deze uitdagingen zijn we aan de slag gegaan, onder andere door de praktijk en het onderwijs beter op elkaar aan te laten sluiten en intensiever samen te werken.'

Projectleider Petra is betrokken geweest bij het doorontwikkelen van praktijkgestuurd leren. 'We zijn gaan werken met zogenoemde grensgangers. Die hebben met het werkveld en in het onderwijs onderzoek gedaan. Met de output uit dit onderzoek hebben we samen met het werkveld nieuwe leermiddelen ontwikkeld, zodat praktijk en onderwijs beter op elkaar aansluiten. Zo hebben we met het werkveld webinars ontwikkeld over positieve gezondheid en wat dit betekent voor de zorgvraag.'

Nienke Sikma werkt voor Alliade als projectmanager. Een ontwikkeling bij Alliade is dat er veel zij-instromers aangenomen zijn in de zorg. 'Deze ruim driehonderd zij-instromers zijn volwassenen met werkervaring en dat vraagt andere kwaliteiten van een begeleider op de werkplek. Daaruit zijn leerteams ontstaan. Niet alleen de student leert, maar ook het huidige personeel. Samen met het Friesland College ontwikkelden we een leerpad voor de leerteams en die teams worden begeleid door praktijkleercoaches. Die functie vullen we hybride in, waardoor praktijk en onderwijs naar elkaar toegroeien en met elkaar vervlechten.' Nienke benadrukt het belang van een leven lang leren in de zorg. 'We willen in onze instelling een leerklimaat creëren, waarin je mag experimenteren en daarom hebben we nu praktijkleercoaches op de werkvloer die dit stimuleren en begeleiden.' Doordat Krista overlegt met andere zorginstellingen als Alliade kan ze kennis en ervaringen van de zorginstellingen delen. 'Ik heb elke week overleg met de zorginstellingen en ik neem alles mee wat ik signaleer en wat we van elkaar kunnen leren. Door het delen ontstaat er kruisbestuiving.'

- Krista Jansen, strategisch relatiemanagement ZSW
- Nienke Sikma, projectleider leerteams, Alliade
- Petra Visser, projectleider leerteams, docent ZSW

## 4.4 Project A2 Creatieve industrie (Productiehuis Media - van bedrijfsleven en onderwijs en Textiel-lab)

Creatieve Industrie wil voor alle drie de projecten een logische opleidingspartner in de regio zijn. De aanvullende ambities zijn per project:

- Textiel Lab: intern en extern ingezet worden, met onder andere aandacht voor circulariteit;
- Cyber Security: meedraaien met diverse projecten in de regio;
- Media Productiehuis: met kernpartners een stichting vormen voor de langere termijn.

### Onderwijsontwikkelaar Annet van der Geest:

*'Samenwerken maakt ons onderwijs stimulerend en waardevol'*

Onderwijsontwikkelaar Annet van der Geest kijkt tevreden terug op de afgelopen jaren. 'We hebben grote stappen gemaakt bij het innoveren en het samenwerken met de overheid en het bedrijfsleven. We weten elkaar steeds beter te vinden en dat maakt het onderwijs stimulerend en waardevol.'

### Textiel Lab

De afgelopen vier jaar lag bij het Textiel Lab het zwaartepunt vooral op innovatie en de aansluiting bij het werkveld. Docent Wietske Visser is enthousiast over de resultaten. 'We werken met een Adobe-programma waarmee stofpatronen digitaal kunnen worden ontworpen en vervolgens kunnen worden omgezet naar een 3D-simulatie. Daarnaast hebben we een stofprinter gekocht,

waarmee kleine hoeveelheden duurzame stof kunnen worden geprint. Deze innovaties zetten we in voor studenten én voor het werkveld.'

Ties Dusink, student van het Design Lab, is een wizard met de Adobe-programma's. 'Voor een couturier uit Groningen vertaal ik zijn ideeën en schetsen naar digitale designs in 2D en 3D. Voor mij is het leerzaam en voor hem is het gemakkelijk: hij hoeft deze kostbare programma's niet zelf aan te schaffen en in de vingers te krijgen.'

Oud-student Shannon Weekers werkt ook samen met het Design Lab. 'Voor mijn label Young Whoopy laat ik mijn designs digitaliseren en kan ik ze vervolgens testen op de stofprinter. Het is fijn dat dit allemaal zo dicht bij huis kan. Ik wil meewerken aan de toekomst van de kledingindustrie: meer lokale en duurzame producties.'

- Shannon Weekers, jonge ondernemer en oud-student
- Ties Dusink, student Fashion Tailor en stagiair Design Lab
- Wietske Visser-Brouwer, vakdocent Mode Design

### **Cyber Security**

Rond cyber security is een intensieve samenwerking ontstaan vanuit de drie O's: onderwijs, overheid en ondernemers. Corrie Ponne van de gemeente Leeuwarden vindt het belangrijk dat het mkb veilig digitaal kan ondernemen. 'Mede door de coronacrisis zijn steeds meer ondernemers online gaan ondernemen. Maar ze missen vaak de tijd en de kennis om de cyber security professioneel in te richten.'

Erik Miedema, directeur van de MKB Cyber Campus, beaamt dit. 'We hebben de afgelopen vier jaar met de studenten ruim driehonderd scans gedaan bij het bedrijfsleven en willen door het proces te optimaliseren opschalen naar vierduizend scans.' Studenten José en Sander voerden deze scans uit. 'We zijn onder andere bij agrarisch ondernemers geweest. Dat zijn miljoenenbedrijven. Veel bedrijven bleken gemakkelijk te hacken te zijn. De scan maakt hen bewust van de risico's en geeft ondernemers adviezen om weerbaarder te worden.'

- Erik Miedema, directeur MKB Cyber Campus
- Peter Miedema, coördinerend docent Cyber Security
- José van Straten, student ICT
- Sander Sneijders, student ICT

### **Media Productiehuis**

Het Media Productiehuis kon zich dankzij de steun van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) verder ontwikkelen. 'In 2024 loopt deze subsidie af en daar hebben we op geanticipeerd door een stichting op te richten,' vertelt Corrie Ponne enthousiast. 'In de stichting werken het bedrijfsleven, de overheid en het onderwijs intensief samen, zodat we kunnen innoveren en het talent in de regio kunnen houden. Een van die innovaties is bijvoorbeeld de Influencers Academy. We betrokken influencers en studenten bij de armoedeaanpak in de regio. Dat leverde slimme outside-the-box-oplossingen op.'

- Corrie Ponne, adviseur Economische Zaken gemeente Leeuwarden
- Annet van der Geest, onderwijsontwikkelaar kernteam D'Drive

### **4.5 Project A3 Partner in opleiden en innoveren in de gastvrijheidseconomie**

De opleiding Travel & Hospitality wil de samenwerking met de ondernemers verder ontwikkelen met aandacht voor innovatie, design thinking en talen. Ze willen het 'gat' tussen opleiding en werkveld verkleinen en de studenten beter voorbereiden op de arbeidsmarkt.



### **Ondernemer Klaas Veenstra van Veenstra Reizen:**

*‘Wij waarderen de frisse ideeën van de studenten’*

Drie bedrijven, twee studenten Travel & Hospitality en meerdere docenten zitten op uitnodiging van Cindy aan tafel om te vertellen over de samenwerkingen rond het werkveld en de opleidingen binnen de gastvrijheidseconomie. Allemaal delen ze hun eigen ervaringen en laten ze samen zien wat voor resultaten er de afgelopen vier jaar zijn bereikt.

‘Om het werkveld en de opleiding dichterbij elkaar te laten komen, zijn praktijkopdrachten uit het bedrijfsleven zoveel mogelijk in het onderwijs verweven,’ vertelt Cindy. ‘Onze studenten Anne-Rens en Dominique gingen onder andere aan de slag bij een bedrijf met meerdere B&B-accommodaties in Friesland.’ De eigenaar van het bedrijf had in eerste instantie geen concrete opdracht, maar wilde graag in samenwerking kijken naar de mogelijkheden. ‘We zijn toen zelf aan de slag gegaan om een opdracht te formuleren. Een van de methodieken die we daarbij gebruikten is design thinking. Dit is een iteratief proces om complexe problemen op te lossen, waarbij de gebruiker centraal staat,’ legt Anne-Rens uit. De studenten bedachten onder andere ideeën om het aantal gasten voor de vakantiehuizen te vergroten.

### **‘t Andere Museum**

Een andere plek waar studenten aan de slag gingen was ‘t Andere Museum. Volgens Arend Veenboer, regisseur onderwijs, is het museum een uitstekende werkplek om diverse vaardigheden te vergroten. ‘De studenten leren onder andere leidinggeven, organiseren en professioneel communiceren in een omgeving waar je inzet echt telt.’

Jan-Kees Geersing, directeur van ‘t Andere Museum, beaamt dit. ‘Zonder studenten en vrijwilligers kunnen we het museum niet draaiende houden. Maar naast hun praktische inzet bij de receptie en als organisator vind ik ook hun visie heel belangrijk. Ik wil graag van hen leren wat jonge mensen van dit museum vinden en hoe we ook voor deze doelgroep aantrekkelijk kunnen zijn.’

### **Afûk**

De Afûk is een instelling die de Friese taal en cultuur bevordert. Projectcoördinator Fokke Jagersma gaf studenten de opdracht om mee te denken over vraagstukken van de Afûk. ‘We vroegen de studenten onder andere hoe we door de inzet van de Friese taal en cultuur meer beleving kunnen creëren voor de toeristen in Friesland. Een van de ideeën van de studenten was om een placemat en een boekje te ontwikkelen waarmee toeristen op een speelse manier kennismaken met de Friese taal en cultuur. Inmiddels gebruiken 180 Friese bedrijven deze producten, waaronder restaurants en musea. En dat geeft precies de meerwaarde weer van studenten: ze komen met frisse ideeën!’

### **Veenstra Reizen**

Veenstra Reizen is naast allround touroperator ook een reisbureau. Directeur Klaas Veenstra heeft een duidelijke doelstelling om samen te werken met het Friesland College. ‘We merkten bij stagiairs en afgestudeerde medewerkers dat er ruimte zat tussen de opleiding en de praktijk van het bedrijfsleven. Door samen te werken met het Friesland College willen we deze ruimte verkleinen. Ons bedrijf heeft in de coronaperiode natuurlijk onder druk gestaan. Maar door met studenten aan de slag te gaan, ontstond er weer een positieve energie. Zo denken ze mee over hoe we bijvoorbeeld Noord-Nederland aantrekkelijk kunnen maken voor toeristen. En ook over hoe we een aanbod kunnen ontwikkelen voor de jonge doelgroep. Ik merk dat het Friesland College vooruitstrevend is: ze zijn echt gemotiveerd om mee te denken om onderwijs en praktijk op elkaar aan te laten sluiten.’

- Anne-Rens Postuma, student Travel & Hospitality
- Dominique Tartaglia, student Travel & Hospitality
- Cindy Breedenbach, projectleider projecten gastvrijheidseconomie

- Arend Veenboer, docent en regisseur onderwijs
- Janita Oord, TFC-coördinator mbo
- Aafke Bootsma, lid van het kernteam voor de school van Commercie en Dienstverlening
- Jan-Kees Geersing, directeur 't Andere Museum
- Fokke Jagersma, projectcoördinator Afûk
- Klaas Veenstra, directeur Veenstra Reizen

#### 4.6 Project A4 Partner in opleiden en innoveren in Techniek & Technologie

We willen de netwerken met partners uit de verschillende bedrijven versterken en uitbreiden. Vervolgens willen we de vraag uit het werkveld vertalen naar het onderwijs en samen een meer hybride leeromgeving creëren.

##### **Durkje de Jong, lid kernteam Techniek & Technologie:**

*'Praktijkgestuurd leren werkt motiverend voor onze studenten'*

'Vier jaar geleden begon het project Techniek en Technologie met het voornemen om het onderwijs en de praktijk dichter bij elkaar te brengen,' vertelt projectleider Durkje de Jong. 'Dat betekende grote veranderingen voor onze opleidingen Techniek & Technologie.' Durkje nodigde tien docenten en studenten uit voor een evaluatiegesprek om te vertellen hoe de opleidingen de afgelopen vier jaar zijn veranderd.

##### **Specialist Mobiele Techniek**

'De eerste opleiding die een flinke verandering heeft ondergaan, is de opleiding Engineering met het uitstroomprofiel Specialist Mobiele Techniek,' vertelt docent Wilco Baarda. 'Om het onderwijs en de praktijk beter op elkaar aan te laten sluiten, organiseerden we in 2018 sessies met het bedrijfsleven om bij hen te inventariseren welke vaardigheden en kennis zij zochten op de werkvloer. Hieruit kwam naar voren dat ze niet zozeer specialisten wilden, maar vooral technisch breed opgeleide medewerkers. Vanuit die wens is in 2018 de opleiding Specialist Mobiele Techniek ontstaan; de enige opleiding op dat gebied in Nederland.'

Yoerie is student Specialist Mobiele Techniek (SMT). 'Ik wist nog niet precies wat ik wilde en tijdens de open dag vertelde een van de docenten over de opleiding SMT. Juist omdat deze opleiding zo breed is, kreeg ik de kans om te ontdekken wat het best bij mij past. Ik heb veel in de praktijk kunnen werken en onder andere stagegelopen bij een bedrijf in motorrevisie, installatietechniek en machineontwerp. Door het werken in het bedrijfsleven kwam ik erachter dat ik ontwerpen heel leuk vind.'

Ook medestudent Jarno twijfelde nog over zijn opleiding toen hij naar de open dag ging. 'Ik bezocht de open dag van techniek en van het CIOS. Tijdens de open dag besloot ik na een gesprek met docent Wilco om voor SMT te kiezen, omdat deze opleiding mij de kans geeft om uitgebreid te onderzoeken wat mij het meest aanspreekt. Zo heb ik onder andere al stagegelopen in de motorrevisie en bij een bedrijf dat 3D-tekeningen maakt.'

Projectleider Johan Nicolai merkt dat het bedrijfsleven meer wordt betrokken bij de opleiding. 'We werken meer projectmatig en vragen het bedrijfsleven om projecten in te brengen. Zo werken we onder andere aan projecten met een waterstofboot, elektrische karts en flexibel in te zetten accu's. We examineren zelfs met opdrachten uit de praktijk.'

##### **Motorvoertuigen**

Om het onderwijs meer praktijkgestuurd te maken werden een aantal studenten en docenten door een extern bureau geïnterviewd. 'Een van de aanbevelingen van het externe bureau was om de praktijk meer na te bootsen in een stamlokaal,' vertelt Edwin van der Zee, BPV-begeleider

motorvoertuigetechniek. 'In het stamlokaal werken studenten van verschillende niveaus samen, waardoor die niveaus meer op elkaar worden afgestemd. De studenten leren van elkaar en doordat er meerdere docenten tegelijk aanwezig zijn leren die ook van elkaar.'

### **Bouw**

Bij de opleiding bouw, waar docent Anne Dijkstra werkt, wordt er nu ook meer praktijkgestuurd opgeleid. 'We hebben de samenwerking gezocht met Friese Poort en ontwikkelden de opleiding Smart Building. De bouwwereld innoveert heel snel, omdat er sneller en duurzamer moet worden gebouwd. We leiden studenten breder en meer toekomstgericht op.'

Studenten Sytze de Vries en Jelmer Postma zitten beide in het eerste jaar van de opleiding Smart Building. Ook daar wordt inmiddels veel met projecten gewerkt. Jelmer: 'We werken nu bijvoorbeeld aan een project waarbij we een huis bouwen en moeten uitvinden en uitrekenen hoe we dit zo duurzaam mogelijk kunnen doen.'

### **Life Sciences**

'Bij Life Sciences begonnen we het veranderproces met een onderzoek,' vertelt Durkje. 'Via een enquête inventariseerden we welke behoeften er in het bedrijfsleven speelden. Daaruit kwam naar voren dat labs veelal volledig geautomatiseerd werken en dat studenten daar dus al tijdens hun opleiding vaardig in zullen moeten worden.'

Anna de Haan-Teitsma, docent scheikunde bij Life Sciences, merkte dat studenten soms halverwege de opleiding afhaakten. 'Na onderzoek bleek dat dit kwam omdat ze niet goed voor ogen hadden waarom ze iets moesten leren of waar al hun inspanningen toe leidden. Dat lossen we nu onder andere op door de studenten eerder in de opleiding stages te laten lopen.' 'Het bedrijfsleven wordt nu ook meer geïntegreerd in de opleiding,' vertelt Durkje. 'We hebben negen bedrijven benaderd waar de studenten tijdens de opleiding twee of drie dagdelen aan de slag gaan. Op die manier maken ze kennis met de praktijk en praktijkgestuurd leren werkt motiverend voor onze studenten.'

- Durkje de Jong, lid kernteam
- Johan Nicolai, lid kernteam, projectleider RIF-project
- Anne Dijkstra, docent bouw
- Anna de Haan-Teitsma, docent scheikunde Life Sciences
- Edwin van der Zee, docent, stage/BPV-begeleider motorvoertuigetechniek
- Wilco Baarda, docent Engineering/SMT
- Sytze de Vries, student bouw
- Jelmer Postma, student bouw
- Jarno Viëtor, student SMT
- Yoerie Drost, student SMT

#### **4.7 Project A5 MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen**

We willen onze studenten en docenten beter faciliteren om ondernemerschap te ontdekken en toegankelijker te maken gedurende de studie. Dit doen we door het aanbieden van activiteiten en het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal.

#### **Marrit Dekker, student en aspirant-ondernemer:**

*'Vooral de verhalen van ondernemers die vertellen over de praktijk vind ik erg leerzaam en inspirerend'*

Veel studenten bij het Friesland College dromen ervan om ondernemer te worden. MBO Inqubator is een project uit de kwaliteitsagenda die als doelstelling heeft om ondernemend gedrag bij studenten te stimuleren en een boost te geven aan ondernemerschap. Hiervoor zijn bedrijven, ondernemers, docenten en studenten actief betrokken bij de ontwikkeling van het onderwijs.

Beleidsmedewerkers ondernemerschap Syanna Cuperus en Sarah Barnaoui zijn de afgelopen vier jaar intensief bezig geweest om ondernemerschap te stimuleren binnen het Friesland College. Syanna: 'We organiseren workshops, hackatons, masterclasses en inspiratiesessies die toegankelijk zijn voor studenten en docenten van alle zes scholen van het Friesland College. Voor de studenten zijn er drie keuzedelen Ondernemerschap met onderwerpen als oriëntatie, ondernemend gedrag en ondernemend vakmanschap. Voor die keuzedelen is nieuw lesmateriaal ontwikkeld. En voor de docenten organiseren we samen met partner Founded in Friesland de Docentenjourney. Docenten van verschillende scholen worden tijdens de journey uitgedaagd om hun eigen ondernemerschap te ontwikkelen, van elkaar te leren en elkaar te inspireren.'

### **Onderzoek**

Sarah deed onlangs onderzoek om erachter te komen wat de studenten vinden van het aanbod van de keuzedelen rond het thema ondernemen. Sarah: 'Uit het onderzoek kwam naar voren dat studenten vooral geïnteresseerd zijn in de echte praktijk en daarom graag meedoen aan activiteiten met ondernemers. Daarnaast willen ze dat die activiteiten zoveel mogelijk worden geïntegreerd in de lessen en keuzedelen, en niet nog eens boven op hun toch al volle lesrooster komen. Uit de gesprekken bleek ook dat ze graag een doorlopende leerlijn willen met een logische opbouw, zodat ze zich nog beter kunnen verdiepen in het ondernemerschap.'

### **Ondernemer deelt kennis over ondernemerschap**

Een voorbeeld van zo'n ondernemer waar studenten zich door laten inspireren is Marcella Andringa. 'Ik heb er zelf lang over gedroomd om ondernemer te worden voordat ik de stap ook echt durfde te zetten. Ik wil graag mijn ervaring en kennis van het ondernemerschap doorgeven aan jongeren, zodat zij sneller die stap durven te zetten. Er komen veel aspecten over het ondernemerschap aan bod in mijn lessen, maar ik wil ze vooral laten ervaren hoe belangrijk waarden als zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en lef zijn. Met workshops en masterclasses maak ik studenten bewust van wat je uitstraling doet, hoe je een powerpitch geeft en hoe je jezelf positioneert in de markt.'

### **Dromen over een eigen bedrijf**

Marrit Dekker is een van de studenten die droomt over een eigen bedrijf. 'Vooral de cases uit de praktijk vind ik erg leerzaam en inspirerend. Ik volgde onder andere de masterclass Zichtbaar Succes van Marcella Andringa. Ik dacht er eigenlijk niet over hoe ik mijzelf presenteerde en wat ik uitstraalde naar de buitenwereld. Marcella maakte ons in de masterclass bewust van onze houding, lichaamstaal en uiterlijke presentatie. Hiermee kreeg ik handvatten om mij te ontwikkelen als ondernemer. Met alles wat ik leer op school verwacht ik mijn ondernemersplan klaar te kunnen hebben voor mijn afstuderen.'

- Syanna Cuperus, beleidsmedewerker ondernemerschap
- Sarah Barnaoui, docent en beleidsmedewerker ondernemerschap
- Marrit Dekker, student retail management
- Marcella Andringa, ondernemer, mentor, leerbedrijf, gastlessen

## **4.8 Project A6 "Dreamskoalle" (CIOS)**

De student kan echt regie nemen over zijn onderwijsproces binnen praktijkgestuurd leren.

We willen regelmatig afspreken met het werkveld, zodat we samen zorg dragen voor het blijven leren en ontwikkelen van studenten en medewerkers binnen het Friesland College.

### **Sido de Schiffart, Werkveld Adviescommissie:**

*'We geven gevraagd en ongevraagd advies aan het CIOS over hun onderwijs'*

De naam van het project, Dreamskoalle, zegt eigenlijk al wat het project wilde bereiken: een droomschool. En op die droomschool heeft de student de regie over zijn onderwijsproces binnen

praktijkgestuurd leren. Hierbij is bovendien het werkveld nauw betrokken, zodat praktijk en onderwijs zoveel mogelijk op elkaar aansluiten.

Maar liefst zes mensen zitten om de tafel om te vertellen over het project Dreamskoalle. Jasper Raap, kernteamlid onderwijs en begeleiding, doet de aftrap. 'We zijn vier jaar geleden gestart met de Werkveld Adviescommissie, waar onder andere Yannick de Boer en Sido de Schiffart aan deelnemen.

Met deze adviescommissie wilden we bij het werkveld ophalen hoe we het onderwijs kunnen verbeteren. Sido de Schiffart, manager sportontwikkeling bij BV Sport, vindt de adviescommissie een goed initiatief. 'De afgelopen drie jaar hebben we, gevraagd en ongevraagd, advies gegeven aan het CIOS. Dit gaat om adviezen op zowel praktisch als strategisch niveau.' 'Een van de adviezen,' vertelt senior buurtsportcoach Yannick de Boer, 'was om een handboek te maken voor de docent over de stagebegeleiding. Er zat geen lijn in en elke docent deed het weer anders. Dat was voor ons lastig, want zo konden we ook geen continuïteit garanderen.'

### **Meer regie voor de student**

Een ander belangrijk speerpunt van Dreamskoalle was om de student meer regie te geven. Jasper: 'We hebben de manier van roosteren aangepast en leereenheden ontwikkeld. Voor elk vak heb je drie leereenheden. Alle studenten bekijken samen met hun coach of vakspecialist met welke leereenheid ze aan de slag gaan. Dit toetsen we aan de hand van de leermeter. Zit je op het niveau vakbekwaam, dan kun je het examen aanvragen.' Collega Janneke geeft aan dat het per niveau verschillend is ingericht: 'Niveau 5 werkt bijvoorbeeld in blokken van tien weken en niveau 2 in blokken van vijf weken. In die periode is de student bezig met een praktijkopdracht, bijvoorbeeld een ouderavond organiseren. Daarbinnen heeft de student nog vier of vijf verdiepingsopdrachten. Na afloop wordt beoordeeld wat er goed gaat en wat nog beter kan. En natuurlijk vieren we de successen!'

### **Keuzedelen**

De keuzedelen zijn volgens Jasper ook belangrijk om tot een droomschool te komen. 'We hebben voor elke student keuzedelen, zodat de CIOS-student zelf vorm kan geven aan zijn of haar opleiding. We vragen het werkveld ook welke keuzedelen zij van meerwaarde vinden. Studenten overleggen met hun coach welke keuzedelen het best aansluiten bij hun wensen voor de toekomst.'

Student Reitze Jonkman is enthousiast over de mogelijkheden van keuzedelen. 'Ik heb vorig jaar het keuzedeel Digitale Vaardigheden gekozen. Dat leek mij interessant en geeft mij de mogelijkheid om er extra taken bij te doen, zoals het ontwerpen van posters en certificaten. Daarnaast leek buitensport mij heel leuk en kreeg ik de kans om al in mijn eerste jaar mee te doen aan de tweedejaars-buitensportlessen van Fokke.' Docent Fokke merkt dat het studenten als Reitze motiveert om zelf keuzes te maken. 'De student heeft keuze uit elf richtingen. De eerste keuze moet na een half jaar al plaatsvinden en de definitieve keuze al na een jaar. Door alvast even "voor te proeven" bij een keuzedeel van het tweede jaar kunnen studenten zelf ervaren wat het werkveld inhoudt.'

### **Pionieren**

Jasper Raap wil komende tijd nog meer stappen gaan zetten. 'We zijn natuurlijk aan het pionieren geweest, maar we hebben onderzocht – en blijven onderzoeken – hoe we de opleiding steeds opnieuw kunnen verbeteren. We vragen de studenten, docenten en het werkveld om hun mening en doen onderzoeken met onder andere de Job Monitor. Zo blijven we continu in ontwikkeling en beweging.'

- Jasper Raap, kernteamlid onderwijs en begeleiding
- Fokke Wiersma, docent, regisseursgroep onderwijs
- Janneke Booij-Vellema, CIOS, regisseur onderwijs
- Yannick de Boer, senior buurtsportcoach Achtkarspelen en Tietjerksteradeel
- Sido de Schiffart, manager sportontwikkeling bij BV Sport
- Reitze Jonkman, tweedejaars student CIOS

#### 4.9 Project B9 Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling

Onze ambitie was om te werken aan het stroomlijnen en optimaliseren van de organisatie en uitvoering van keuzedelen. Daarnaast wilden we de tevredenheid van de studenten vergroten en ervoor zorgen dat onze partners de keuzedelen als actueel ervaren.

##### **Programmalleider Marcel van Dijk:**

*‘De keuzedelen zijn echt van meerwaarde voor de studenten’*

Als je je ogen dichtdoet en droomt van de ideale school, dan zou dat vooral een school zijn waar je vakken kunt volgen die je interesse hebben en waar ruimte is voor ontdekking en experiment. Het project rond keuzedelen dat in 2016 bij het Friesland College startte, brengt leerlingen een stap dichterbij dit ideaal.

Keuzedelen. Het woord zegt het eigenlijk al: de studenten krijgen de keuze om delen van hun opleiding zelf in te vullen. Programmalleider Marcel van Dijk licht de opzet van de keuzedelen bij Friesland College toe. ‘In 2016 kregen alle Nederlandse ROC’s vanuit het onderwijsministerie de opdracht om keuzedelen op te nemen in hun onderwijs. Als enige ROC van Nederland vonden wij dat alle studenten moesten kunnen kiezen uit alle keuzedelen. We hadden toen vijftig keuzedelen. In het begin maakten we handmatig overzichten in Excel. Dat was organisatorisch veel werk met een grote kans op fouten. Daarom werd het project vier jaar geleden opgenomen in de kwaliteitsagenda en gingen we aan de slag met het stroomlijnen ervan.’

##### **App voor de keuzedelen**

De projectgroep nam afscheid van de lijstjes in Excel en bouwde in 2019 een app waarmee alles veel overzichtelijker werd. In 2021 volgde een update van de app die aan Microsoft Teams werd gekoppeld. ‘Een robot zorgt nu voor het verwerken van de informatie in de systemen, zodat het handmatige werk wordt geminimaliseerd,’ vertelt Marcel. ‘Inmiddels zijn de vijftig keuzedelen uitgebreid naar tweehonderd. En al onze 9000 leerlingen kunnen op al onze locaties keuzedelen volgen. We zijn hiermee het enige ROC in Nederland dat het zo breed uitrolt.’

##### **Keuzedeel wordt examenvak**

Coördinator en werkgroep lid Sigrid Folkers vertelt hoe de keuzedelen een steeds belangrijker onderdeel van de opleiding zijn geworden. ‘In het begin waren de keuzedelen geen examenvakken en dat maakte dat studenten er soms nonchalant mee omgingen. Maar vanaf 2020 golden ze als officiële examenvakken en moesten studenten voldoen aan diverse eisen en bepaalde gemiddelden halen. Elk keuzedeel bestaat nu uit 240 of 480 studiebelastinguren. Dus 15 procent van je opleiding bestaat uit keuzedelen waarin je dus ook examen doet. Deze nieuwe eisen zorgden er bovendien voor dat studenten bewustere keuzes gingen maken.’

##### **Weloverwogen keuze**

Anouk is een voorbeeld van een student die een weloverwogen keuze maakte wat betreft haar keuzedelen. ‘Ik zit in het derde jaar van de CIOS-opleiding trainer/coach. Ik volgde de keuzedelen Veilig Sportklimaat, Pupillentrainer en Sportmassage. In gesprekken met docent Rick Jansma ben ik tot deze keuzes gekomen.’ ‘Het keuzedeel pupillentrainer werd ontwikkeld in nauwe samenwerking



met het werkveld,' vertelt Rick Jansma. 'Zowel de voetbalvereniging Leeuwarder Zwaluwen als de KNVB werkten met ons mee om het zo praktijkgestuurd mogelijk te maken. De studenten volgen theorielessen en daarnaast trainen ze de pupillen van de voetbalvereniging. Ze ontvangen bij een goede afronding ook een diploma van de KNVB. Hiermee zijn we het eerste ROC dat het op deze manier doet.'

### **Op het spoor naar een vervolgopleiding**

Josina Frankena is derdejaarsstudent Manager Retail en is bezig met haar vierde keuzedeel. Ik heb het keuzedeel Sport & Bewegen gedaan, daarna Dansen & Bewegen, toen Voorbereiden hbo en nu ben ik bezig met het keuzedeel Frans. Ik zit veel achter mijn laptop voor mijn studie, dus ik heb de eerste twee keuzedelen ook gebruikt om meer te bewegen. Door het keuzedeel Voorbereiden hbo ben ik tot de conclusie gekomen dat ik inderdaad naar het hbo wil. Ik heb verschillende opties voor ogen en een daarvan is de opleiding voor docent dans. De keuzedelen hebben mij dus echt op het spoor gezet naar mijn vervolgopleiding.'

### **Evaluatieapp**

Programmalleider Marcel van Dijk kijkt met een goed gevoel terug op de afgelopen vier jaar. 'We hebben grote stappen gemaakt en de keuzedelen zijn echt van meerwaarde gebleken voor de studenten. Ons doel voor de komende tijd is om ons aanbod zo actueel mogelijk te houden en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld. Om te kijken hoe we het nog beter kunnen doen, is er een evaluatieapp in ontwikkeling waarbij studenten met ons delen wat goed gaat en wat nog beter kan. We hebben hard gewerkt om de tevredenheid van studenten te vergroten. Uit de JOB-enquête van afgelopen jaar blijkt dat we daarin geslaagd zijn.'

- Marcel van Dijk, programmalleider
- Sigrid Folkers, coördinator en werkgroep lid school C&D
- Rick Jansma, werkgroep lid CIOS
- Anouk de Groot, CIOS-student trainer/coach, derde jaar
- Josina Frankena, student Manager Retail, derde jaar



Canon

EOS  
700D

Canon  
MIC

# Hoofdstuk 5 Waar leren werkt voor de medewerker

## 5.1 Verdiepen van het leren in de praktijk en Op weg naar meer zelforganisatie

In dit hoofdstuk staan de resultaten en projecten uit de Kwaliteitsagenda die ondersteunend zijn aan de thema's uit het bestuursakkoord 'Trots, vertrouwen en lef'. Deze thema's hebben een plek gekregen in Lijn A en C van onze Kwaliteitsagenda, zoals beschreven in hoofdstuk 3 en 4. Dit hoofdstuk gaat over Lijn B (Verdiepen van het leren in de praktijk) en D (Op weg naar meer zelforganisatie) van onze Kwaliteitsagenda en de projecten in deze lijnen zijn ondersteunend aan de projecten in lijn A en C.

## 5.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn B en D

Het versterken van praktijkgestuurd leren vanuit inhoud en organisatie heeft dit jaar een vervolgslag gekregen doordat er gericht is gestuurd op het verbeteren van het studiesucces. Daarin zijn de interventies en ondersteuning minder globaal dan afgelopen jaren, maar meer gericht per school en per team. Deze gerichtheid komt voort uit een betere data-analyse en onderzoek waarbij een stuurgroep onderwijs, programmteam studiesucces en een aangepaste PDCA-cyclus zijn ingericht om teams te ondersteunen. Daarnaast zijn onderwijskundigen aangesteld en gekoppeld aan de scholen en de teams om ondersteuning op maat aan te bieden, waarbij de teams nog steeds resultaatverantwoordelijk zijn. Met deze focus, gericht op het verbeteren van de onderwijsorganisatie, begeleiding en kwaliteit, komen de projecten van lijn B en D samen en worden ze gecombineerd toegepast in bijvoorbeeld teamplannen, onderwijslogistiek en professionalisering van docenten.

Beschrijving nul-situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2022	Verklaring afwijking
Teams hebben zelf nog geen toegang tot feitelijke informatie zoals rendementen.	Teams kennen de feiten m.b.t. rendement(en) e.d., analyseren resultaten en gebruiken dit als stuurinformatie.	Teams zijn dit jaar ondersteund in het houden van de zelfevaluatie en het analyseren van data/onderzoek. Dit heeft geleid tot het maken van een teamplan waarin het verbeteren van studiesucces prioriteit heeft voor alle teams van het Friesland College.	
De kwaliteits-borging is op orde	De kwaliteit is op orde m.b.t. organisatie van PGL: SLB, verdieping, duidelijkheid, structuur.	Door de PDCA-cyclus, beschikbare data en onderzoeken is er een focus gekomen op het verbeteren van studiesucces omdat dit onvoldoende is. Hiervoor is een stuurgroep, programmteam en verbeterplan ingericht.  Om dit verbeterplan te monitoren zijn kwartaalgesprekken ingevoerd met teams, directeuren en CvB.	De kwaliteit van de organisatie is nog niet op orde. Om dit op orde te krijgen is er per FC-school een verbeterplan studiesucces geschreven en worden er acties ingezet om de 'basis op orde te krijgen'.



### 5.2.1 Reflectie op samenhang tussen data en onderzoek als stuurinformatie voor teams

In 2022 is er een vervolg gegeven aan het bewuster werken met het teamdashboard. Het inwinnen van informatie over rendementen, resultaten en onderzoekdata was de basis voor het opstellen van de teamplannen. Tijdens studiedagen zijn zelfevaluaties en teamplannen door de teams opgesteld, onder begeleiding van ondersteuners en experts. Waar eerder de hierboven genoemde informatiebronnen als op zichzelf staande bronnen werden gezien, herkennen teams nu steeds meer verbanden en krijgen teamplannen meer concrete inhoud.

### 5.2.2 Reflectie op de kwaliteitsborging

Afgelopen jaar werd het verbeterplan Studiesucces een focuspunt voor alle onderwijsteams; de rendementen zijn verder gedaald. Dit focuspunt is door het CvB als centraal thema genomen voor de kaderbrief, schoolplannen en teamplannen, waarbij acties erop gericht zijn om de basis op orde te krijgen. Mede door inzicht in samenhang tussen data, onderzoeken en rendementen kunnen teams concreter bepalen welke acties, gericht op studiesucces, gekoppeld moeten worden aan het teamplan. Deze focus wordt ondersteund door de inrichting van een stuurgroep en programmateam. Ter monitoring zijn kwartaalgesprekken met CvB, directeuren en teams georganiseerd.

## 5.3 Project B7 Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren

*We willen het leren in de praktijk verdiepen en de kwaliteit van het onderwijs én de didactische en pedagogische vaardigheden van de docenten verbeteren. Tevens streven we ernaar het studiesucces van de leerlingen te verbeteren.*

### Jorit van Dalen, eerstejaars student elektronica:

*‘Door de koppeling van de theorie met de praktijk ervaar ik hoe ik mijn kennis in de toekomst kan gebruiken’*

Hoe word je nu beter in je vak? Niet alleen als student van het Friesland College, maar ook als docent? Dit was de rode draad waar dit project de afgelopen vier jaar mee aan de slag ging. Een voor de hand liggende stap is natuurlijk het verbeteren van je vaardigheden door training, maar ook het beter afstemmen van het onderwijs op de praktijk bleek een belangrijke factor te zijn.

‘Het onderwijs ontwikkelen deden we al op verschillende manieren,’ vertelt innovatiebegeleider Ashwin Brouwer. ‘In dit project hebben we verschillende zaken bij elkaar gebracht en gestroomlijnd.

Hierbij nam ik bijvoorbeeld het onderwijsconcept en de digitalisering voor mijn rekening en mijn collega Yudi Hoekstra ging aan de slag met de begeleiding.’ Yudi en zijn collega-trainers kregen vier jaar geleden regelmatig van docenten te horen dat ze zich wilden verbeteren in gesprekstechnieken. Yudi: ‘We zijn toen aan de slag gegaan met het geven van trainingen in gesprekstechnieken. Alles wat de docenten leerden, konden ze meteen in de onderwijspraktijk toepassen.

### Pedagogische en didactische vaardigheden verbeteren

Docent Rob Schmutzler was een van de mensen die bij Yudi aanklopten om een training te volgen. ‘Ik ben een paar jaar geleden van het werkveld overstapt naar het onderwijs en in het begin heb ik weinig begeleiding gehad. Ik wilde mij graag verder ontwikkelen, dus toen ik op FCLive het aanbod voor trainingen zag staan, heb ik die kans met beide handen aangegrepen. Ik volgde onder andere de training gesprekstechnieken, zodat ik betere loopbaangesprekken kan voeren met de studenten. Ik merk dat de gesprekken nu veel beter verlopen en de studenten vertellen mij dat ze er meer uithalen. Dat levert mij weer meer werkplezier op.’

### **Meetups voor docenten**

'Een andere manier om collega's bij hun ontwikkelvraag te ondersteunen waren de meetups,' vertelt Ashwin. 'We zijn ermee begonnen omdat bepaalde thema's, zoals digitalisering en coaching, bij meerdere FC-scholen speelden. We organiseerden de meetups zowel fysiek als digitaal of in een mix van die twee.' Collega Alfien Vos was een enthousiaste bezoeker van deze meetups. 'Ik vind de meetups een prettige manier om in korte tijd mijn kennis te vergroten en nieuwe contacten te maken. Het geeft mij elke keer weer nieuwe kennis en inzichten. En, bijkomend voordeel, wat ik leer geef ik ook weer door aan mijn studenten.'

### **Onderwijsprofessionalisering voor studenten**

De vraag is natuurlijk of de studenten ook iets merken van deze professionaliseringsslag. Student Levina Jhauw begon tien jaar geleden voor het eerst aan een opleiding bij het Friesland College. 'Ik liep vast tijdens de opleiding en ik zocht steun bij mijn coach. Maar met hem had ik geen klik en kon ik het niet oplossen. Bij een tweede opleiding had mijn coach geen tijd voor mij. Na een tussenperiode heb ik gekozen voor een andere opleiding, namelijk Social Work. Ik heb nu goed contact met mijn coach. Ik voel mij gehoord en de gesprekken werken voor mij motiverend.'

Jorit van Dalen is eerstejaarsstudent elektronica. Kan hij ook merken dat er meer aandacht is voor praktijkgestuurd leren? 'We krijgen les in thema's, zoals bierbrouwen en waterfilters, gekoppeld aan ons vak. Die methodiek bevalt mij goed. Door de koppeling van de theorie met de praktijk ervaar ik hoe ik mijn kennis in de toekomst kan gebruiken'

- Ashwin Brouwer, innovatiebegeleider
- Rob Schmutzler, docent Elektrotechniek
- Yudi Hoekstra, teamcoach
- Afien Vos, docent Drama, studieloopbaanbegeleider
- Levina Jhauw, derdejaars Social Work, voorzitter centrale studentenraad
- Jorit van Dalen, eerstejaars Elektronica, lid centrale studentenraad

### **5.4 Project B8 Digitalisering: vaardigheid, didactiek en eigen regie**

We willen dat digitale geletterdheid van medewerkers en de inzet van digitale middelen in het onderwijs vanzelfsprekend en doordacht is. We willen dat de student, met behulp van de digitale middelen, steeds meer zelf de regie kan nemen in zijn leertraject.

#### **Mediacoach Joëlle van der Molen:**

*'Docenten zien dat digitale vaardigheden een flinke tijdwinst opleveren en het werkplezier verhogen'*

Het Friesland College maakte vier jaar geleden een stappenplan voor het verbeteren van de digitale vaardigheden van docenten. Met de inzet van mediacoaches werden collega's die minder digitaal vaardig waren begeleid. Dat plan werd aanzienlijk versneld door de coronacrisis waardoor het reguliere onderwijs in sneltreinvaart de overstap moest maken naar digitaal onderwijs. Inmiddels heeft het merendeel van de collega's goede digitale vaardigheden.

'Rondom digitalisering kwam er vier jaar geleden veel op ons af,' vertelt innovatiebegeleider Ashwin Brouwer. 'Het Friesland College ging over naar de cloud en er kwam een nieuwe digitale leer/werkomgeving. Daarnaast hadden we te maken met de AVG. Om medewerkers bij de digitalisering te ondersteunen, ontwikkelden we het kwalificatiedossier digitale vaardigheden. Voor collega's die nog niet helemaal digitaal vaardig waren zetten we mediacoaches in.'

#### **Mediacoaches voor docenten**

Vanuit alle scholen van het Friesland College zijn er meerdere collega's die de rol van mediacoach hebben kregen, waaronder Remco Regeling en Joëlle van der Molen. Remco licht toe wat hij als

mediacoach doet: 'Als mediacoach begeleid je collega's persoonlijk en op maat. Daarnaast hebben we inloopsprekuren waar collega's kunnen binnenlopen met hun vragen. Tijdens de eerste jaren en gedurende de coronacrisis lag het accent vooral op het digitaal vaardiger maken van de collega's. Nu heeft het merendeel van de docenten goede digitale vaardigheden en ligt bij onze begeleiding het accent meer op het inzetten van digitale tools om het onderwijs nog efficiënter en dynamischer te maken.' Joëlle merkte dat docenten steeds meer de voordelen van digitaal werken ervaren. 'Ze zien dat het een flinke tijdwinst oplevert en het je werkplezier verhoogt.'

### **Meer regie voor studenten**

'Het digitaal vaardiger maken van docenten had ook tot doel om studenten meer de regie te geven over hun leertraject,' vertelt docent Sven Keller. 'Omdat jongeren veel tijd besteden op hun smartphone denken we dat ze digitaal vaardig zijn, maar veel studenten hadden geen idee hoe je bestanden moet opslaan.' Hoe kijken studenten Twan en Mike aan tegen digitalisering in het onderwijs? Mike: 'De digitalisering maakt de opleiding voor mij overzichtelijker en efficiënter. Ik plan mijn lessen in en kan mijn voortgang goed bijhouden. En ik vind het praktisch dat ik daar nu al vaardigheid in krijg, omdat ik er in mijn toekomstige werkveld ook mee te maken krijg.'

Twan sluit zich aan bij de ervaringen van Mike: 'De basis van de digitalisering is goed, maar ik denk dat er nog meer uit valt te halen.' De wens voor digitalisering in het onderwijs hoort Joëlle ook van andere studenten. 'Een paar docenten combineren filmpjes van uitleg met fysieke lessen. Voor studenten is dat handig, want ze kunnen de filmpjes in hun eigen tempo bekijken. Van studenten die stagelopen in de zorg hoorde ik dat ze tijdens de nachtdienst op rustige momenten de lessen terugkijken. Door die herhaling nemen ze de stof beter in zich op.'

- Ashwin Brouwer, innovatiebegeleider
- Sven Keller, docent CIOS, projectleider digitaal examineren
- Remco Regeling, docent CIOS, mediacoach
- Joëlle van der Molen, senior beleidsmedewerker LIS, mediacoach
- Mike de Leeuw, student Social Work, medewerker LIS
- Twan Rutten, student CIOS

### **5.5 Project D16 Resultaatverantwoordelijke teams**

We willen dat de (onderwijs)teams een vergevorderde mate van zelfstandigheid hebben op diverse gebieden. Hiermee is het de bedoeling dat teams in staat zijn actueel, effectief en kwalitatief onderwijs te verzorgen en snel te kunnen inspelen op regionale veranderingen.

#### **Rob Mioch:**

*'We zien dat de teams kritisch en ambitieus zijn'*

Vier jaar geleden werd gestart met het ontwikkelen van een nieuwe organisatiestructuur waarbij de teams zelf resultaatverantwoordelijk werden. Deze organisatieontwikkeling werd in gang gezet om de slagvaardigheid van de teams te vergroten en vooral ook omdat het past bij het praktijkgestuurd onderwijs en de visie van het Friesland College. Vier mensen die elk vanuit hun eigen rol betrokken zijn bij dit proces vertellen hoe deze organisatieontwikkeling de afgelopen vier jaar is verlopen.

Rob Mioch is de regisseur van dit traject van het veranderproject resultaatverantwoordelijke teams. 'Het past bij de huidige manier van organiseren dat medewerkers meer invloed hebben op hun eigen werk. In managementtermen noem je dit gedeeld leiderschap. Het betekent dat je je met z'n allen verantwoordelijk voelt voor wat je wilt zijn en dat je daar ook voor in actie komt.'

Kwaliteitsmanager Pieterke Donkerbroek is nauw betrokken bij dit veranderproces. 'Deze nieuwe werkwijze past bij wat het Friesland College is. We staan bekend als een innovatief en eigenzinnig

college. We vragen niet alleen van onze studenten om vernieuwend te denken en te werken, maar ook van onze medewerkers. Daar moeten de teams dan ook goed voor ingericht en uitgerust zijn.'

### **Ondersteuning**

Voorheen werden teams aangestuurd door een opleidingsmanager. Nu voert elk team zijn eigen regie.

Elk team heeft een teamplan en zes regisseurs die 'trekker' zijn op een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld examinering. Pieterke: 'We weten uit onderzoek bij resultaatverantwoordelijke teams dat ondersteuning bepalend is voor succesvol functioneren. We hebben het georganiseerd als een lemniscaat: aan de bovenkant van de lemniscaat zit het college van bestuur en de directie, aan de onderkant de teams, en op het knooppunt zit de ondersteuning. Alles is voortdurend in beweging en in verbinding.'

### **Teamcoach**

Aukje Oudman biedt als teamcoach de teams ondersteuning in het ontwikkelingsproces naar het resultaatverantwoordelijk werken. 'We zijn een lerende organisatie en ontwikkelen volgens hetzelfde principe als bij ons onderwijsconcept voor studenten: praktijkgestuurd. Bij dit proces help ik de teams. We werken daarbij cyclisch: we ervaren hoe iets werkt, reflecteren erop en als het niet werkt zoeken we nieuwe oplossingen. Als we er binnen het team niet uitkomen, ga ik kijken hoe we het team verder kunnen helpen. Dat kan door de input van een expert zijn of bijvoorbeeld door professionalisering van het team of teamleden.'

### **Instrumenten om te ontwikkelen**

Rob vertelt dat de teams natuurlijk wel instrumenten nodig hebben om resultaatverantwoordelijk te zijn. Een daarvan is een door het Friesland College ontwikkelde zelfevaluatie-app.

'De teams doen elk jaar een zelfevaluatie. Een onderwerp dat om meer aandacht vraagt krijgt van het team een rode kleur en komt automatisch in het teamplan. Op een handzame manier gaat het team aan de slag. Door deze aanpak is een teamplan niet meer een bureaucratisch document maar een teamplan dat men zelf opstelt. We zien aan het teamplan dat de teams kritisch en ambitieus zijn.'

### **Kernteamleden**

Natuurlijk zijn er in de ontwikkeling naar zelfverantwoordelijke teams ook de nodige worstelingen, Zo werd duidelijk dat niet elk team over alle expertise beschikte. Pieterke: 'Bedrijfsvoering en HR waren twee punten waar de meeste teams niet genoeg expertise voor in huis hadden. Om dit op te lossen zijn er naast de basisteams kernteamleden ingezet. Kernteamleden richten zich op teams die ondersteuning willen bij bedrijfsvoering en HR. Dit is niet zozeer een management-tussenlaag maar het zijn meer specialisten die het team versterken. Daarmee kregen docenten weer meer gelegenheid verantwoordelijkheid te nemen voor het uitvoeren en vernieuwen van het onderwijs, wat natuurlijk hun primaire opgave is.'

Anneke Uitterdijk is docent bij Life Sciences én kernteamlid. 'Studiesucces is bijvoorbeeld een thema in het teamplan van het team. De kernteamleden gaan met de teams overleggen over het plan van aanpak voor het studiesucces, teamleden gaan de redenen van uitval analyseren en bedenken acties om de uitval te verminderen. Via het teamdashboard hebben we data waar we op kunnen sturen. We hebben een teamlid hier aanspreekpunt voor gemaakt en die kan altijd weer met mij schakelen voor ondersteuning.'



### **De oogst na vier jaar veranderen**

'We maakten de afgelopen jaren regelmatig met elkaar de balans op tijdens 'samen leren-bijeenkomsten' en meetups waar de ervaringen werden uitgewisseld. Daar merkten we al snel hoe betrokken mensen zijn en dat er bij collega's veel motivatie is om hun werk verbeteren.'

Na vier jaar veranderingsproces is er een mooie oogst. Rob: 'Teams hebben gelegenheid zich in hun eigen tempo te ontwikkelen. De staf heeft met een beperkt aantal mensen een compleet inzicht in wat er in alle teams speelt en op welke manier een team gezicht geeft aan het nemen van verantwoordelijkheid. Dat is uniek voor een ROC. Maar veranderingen laten bekliven neemt meestal zo'n zeven jaar in beslag, dus we zijn pas op de helft.'

- Rob Mioch, regisseur traject resultaatverantwoordelijke teams, consultant schoolontwikkeling en vernieuwing werkend krijgen
- Pieterke Donkerbroek, kwaliteitsmanager en ondersteuner van teams
- Aukje Oudman, teamcoach
- Anneke Uitterdijk, kernteamlid en docent bij Life Sciences

### **5.6 Project D17 Verdraaid goede ondersteuning**

*We streven naar een krachtige, slagvaardige, flexibele samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning. Dit met als doel om de onderwijsteams te faciliteren en de reis van de student zo goed mogelijk te laten verlopen.*

#### **Innovatiebegeleider Ashwin Brouwer:**

*'We werken als ondersteuners niet meer als eilandjes, maar als een netwerk van specialisten'*

Van receptionist tot ICT'er en van communicatiemedewerker tot gebouwenbeheerder: door het hele Friesland College zijn deze ondersteuners de olie in de machine. Vier jaar geleden maakte de organisatie van het Friesland College een kanteling: van een hiërarchische structuur naar het werken in resultaatverantwoordelijke teams. Die verandering voor de onderwijsteams betekende ook een veranderingsproces voor de 300 mensen die in de ondersteunende teams werken.

'We merkten vier jaar geleden dat de ondersteunende teams grotendeels op eilandjes werkten,' vertelt innovatiebegeleider Ashwin Brouwer. 'We startten daarom een pilot waarmee we met collega's uit verschillende ondersteunende teams gezamenlijk aan de slag gingen met digitalisering. Er was in het begin weleens wrijving, maar het gemeenschappelijk doel hield ons gefocust en we merkten ook dat het inspirerend en leerzaam was om met elkaar samen te werken. Inmiddels werken we niet meer op eilandjes, maar als een programmateam.'

Annet Kool-Waterlander is teamleider van de studentenadministratie, een van de ondersteunende diensten. Ze merkt hoe waardevol het is om kennis te delen met andere teamleiders. 'Door het resultaatverantwoordelijke werken en het delen van kennis over elkaars vakgebieden, trekken we nu als teamleiders met elkaar op en bespreken zaken als begrotingen, teamplannen en digitalisering. We hebben korte lijnen en zorgen er samen voor dat het onderwijs goed ondersteund wordt en dat de student goed door de opleiding heen komt.'

#### **Ondersteuning van onderwijsteams**

Marcel van Dijk onderzocht met een team van ondersteuners hoe ze de onderwijsteams zo goed mogelijk van dienst konden zijn. 'We merkten al snel dat de onderwijsteams behoefte hadden aan een vast aanspreekpunt per specialisme. Dat hebben we geregeld waardoor de communicatie tussen teams en ondersteuners sneller en gemakkelijker verloopt.'

Om de teams te helpen bij hun werk werd de PDCA-cyclus geïntroduceerd. PDCA staat voor: plan, do, check, act. Volgens teamcoach Aukje Oudman een belangrijke stap als lerende organisatie: 'We zijn goed in plannen en doen, maar checken en daar weer op aanpassen is lastiger. Door kritisch naar je functioneren te kijken, ontdek je wat je nodig hebt om als team sterker te worden.' Marcel: 'Deze PDCA-cyclus deden we eerst voor de onderwijsteams en daarna zijn we de ondersteunende teams ook gaan helpen bij hun zelfevaluatie. We begeleiden teams met het maken van een teamplan. De volgende slag wordt een kwaliteitskader voor de directie, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.'

### **Ondersteuning van studenten**

In het team van ondersteuners speelt de Centrale Studentenraad een belangrijke rol. Deze raad is nauw betrokken bij allerlei besluiten die studenten van het hele Friesland College aangaan. Studenten Tsjerd en Bram zijn twee van de studentenvertegenwoordigers uit de Centrale Studentenraad. Bram: 'De leden van de studentenraad gaan in gesprek met studenten over de school. Zo merkten we dat studenten niet altijd weten waar ze terecht kunnen voor ondersteuning of hulp. Deze bevindingen koppelen we weer terug naar de onderwijs- en ondersteunende teams.' Tsjerd: 'Het is belangrijk dat studenten hun stem laten horen. Hun feedback is heel waardevol voor de verdere verbetering van het onderwijs.'

- Ashwin Brouwer, innovatiebegeleider
- Aukje Oudman, teamcoach bij vier verschillende scholen, netwerk professionalisering
- Marcel van Dijk, team kwaliteit en ontwikkeling
- Annet Kool-Waterlander, teamleider studentenadministratie, projectleider
- Tsjerd Adema, 17 jaar, student juridisch, lid van de Centrale Studentenraad
- Bram Brongers, 25 jaar, student Social Work, lid van de Centrale Studentenraad







# Hoofdstuk 6 personeelsbeleid

## Friesland College

### **Inleiding**

De studenten zijn de motivatie voor onze medewerkers om iedere dag aan het werk te zijn. Of het is in de functie van coach, docent, administrateur, gebouwenbeheerder of adviseur, allemaal dragen ze graag hun steentje bij aan onze slogan: 'Waar Leren Werkt'. Voor al deze medewerkers wil het Friesland College een goed werkgever zijn. Onderstaand zijn de belangrijkste feiten en cijfers over 2022 en vooral ook de ingezette ontwikkelingen en voortgang op personeelsgebied verwoord. Dit hoofdstuk is ook als sociaal jaarverslag te lezen.

### **6.1 Personele zaken**

#### **Werkdrukreductie(plan)**

Een goed werkgever zijn betekent dat we onze medewerkers graag helpen bij vraagstukken over bijvoorbeeld de verdeling van het werk, over hoe je plezierig kunt (samen)werken, en hoe je met belasting in je werk omgaat. Werkdrukreductie is een van de pijlers uit ons duurzaam inzetbaarheidsbeleid. In het opgestelde werkdrukreductieplan 'Van minder werkdruk naar meer werkplezier' zijn interventies opgenomen die (ook) in 2022 zijn voortgezet. Aandacht voor werkplezier en het verminderen van werkdruk is opgenomen in de teamplannen, onderwerp van gesprek in teamvergaderingen en tijdens professionaliseringsdagen. Door middel van zelfevaluaties en het opstellen van de doelen voor een nieuw studiejaar kan een team met elkaar bepalen wie welke verantwoordelijkheid pakt om aan de doelstellingen van het team bij te dragen. De verdeling van uren is hierin ook onderwerp van gesprek. Werkplezier of het ontbreken ervan komt ook terug in de waarderingsgesprekken. Extra aandacht aan het thema werkplezier hebben we gegeven bijvoorbeeld via de Week van het Werkplezier in november. Door de week heen is op verschillende tijden en plekken door een grote variatie aan workshops, trainingen etc. aandacht gegeven aan dit thema.

De belangrijkste uitdagingen op het gebied van werkdruk in 2022 zijn de overgang van corona-omstandigheden en het vele thuiswerken in 2021 en begin 2022, gecombineerd met weer meer op locatie werken en het zoeken naar een goede balans daarin. Door het hybride beleid op een goede manier te benutten, stimuleren we medewerkers te komen tot een evenwichtig werkpatroon dat bijdraagt aan een goede balans, energie en belastbaarheid. Het TPA (Team Persoonlijke Aandacht) heeft ook in 2022 mooie activiteiten aangeboden op het gebied van werkplezier en ontspanning.

#### **Preventie van verzuim**

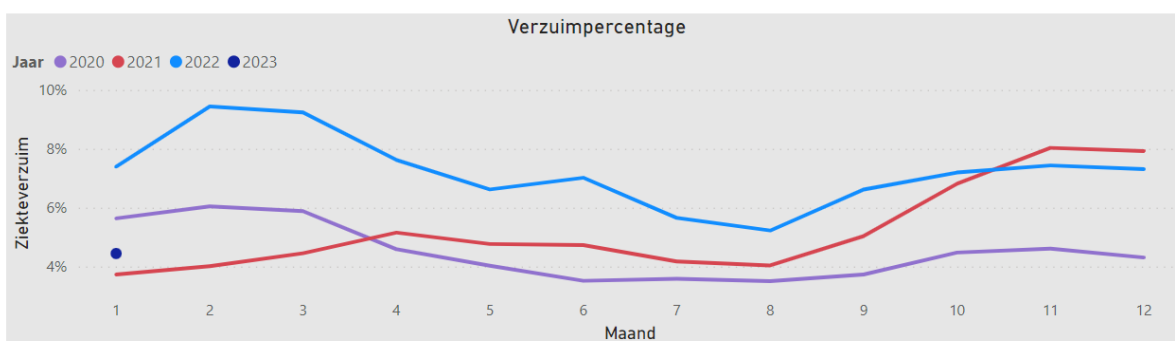
Friesland College wil een organisatie zijn met een positief werkklimaat, waarin medewerkers fit, competent en gemotiveerd hun werk kunnen doen. Werken onder de juiste omstandigheden is gezond en draagt onder andere bij aan welbevinden. En als werken even niet lukt, omdat de gevolgen van (gezondheids-)problemen zich vertalen in (deels) niet kunnen werken, dan werken we samen aan het verstevigen van de duurzame inzetbaarheid en re-integratie. We hebben een brede providerboog beschikbaar die ook bij de preventie van gezondheidsklachten door onze medewerkers goed benut wordt.

## Arbodienstverlening

Eind 2021 is gestart met gebruik maken van de arbodienstverlening van de Bedrijfsartsengroep. De bedrijfsarts van de Bedrijfsartsengroep werkt op basis van het eigen regiemodel en volgens systemische visie, die aansluit bij onze visie op verzuim (de positieve gezondheid) én bij onze visie op resultaatverantwoordelijk werken. 2022 stond in het teken van het intensiveren van deze samenwerking. De samenwerking is in april 2022 en in november 2022 geëvalueerd en wordt gecontinueerd in 2023.

## Verzuimcijfers in 2022

Het verzuimpercentage in 2022



Bron: power BI peildatum 3-02-2023

## Verzuimpercentage per kwartaal

Jaar School	2022				Totaal
	Q1	Q2	Q3	Q4	
100 - Friesland College, CIOS School voor Sport en Beweging	2,68%	3,14%	3,72%	3,91%	<b>3,35%</b>
200 - Friesland College, School voor Techniek & Technologie	12,96%	8,52%	6,17%	7,91%	<b>8,92%</b>
300 - Friesland College, D'Drive, school voor Creatieve industrie ...	7,53%	8,02%	6,81%	8,68%	<b>7,76%</b>
400 - Friesland College, School voor Zorg, Service & Welzijn	8,08%	7,17%	5,06%	8,42%	<b>7,19%</b>
500 - Friesland College, School voor Commercie & Dienstverlening	8,76%	6,85%	4,89%	5,07%	<b>6,39%</b>
600 - Friesland College FC Extra, school voor volwasseneneducati...	10,84%	8,83%	6,93%	8,77%	<b>8,82%</b>
700 - Life Sciences	13,07%	6,40%	6,17%	7,04%	<b>8,25%</b>
900 - Bestuur	5,13%	4,77%	3,38%	2,92%	<b>4,03%</b>
910 - FC Studenten Services	6,25%	5,55%	4,59%	9,62%	<b>6,53%</b>
950 - Ondersteuning	6,58%	5,83%	5,56%	6,91%	<b>6,22%</b>
990 - Personele regelingen	41,89%	26,98%	22,22%	7,95%	<b>25,50%</b>
<b>Totaal</b>	<b>8,67%</b>	<b>7,08%</b>	<b>5,82%</b>	<b>7,31%</b>	<b>7,22%</b>

Bron: power BI peildatum 3-02-2023

Waar het verzuim in 2021 FC-breed uitkwam op 5,2 procent, is 2022 afgesloten met een percentage van 7,22 procent verzuim. Een stijging van ruim 2% ten opzichte van 2021. Aannemelijk is dat de nasleep van corona en alle daaruit voortkomende vraagstukken hier een rol in heeft gespeeld.

De verzuimfrequentie per kwartaal

Verzuimfrequentie per kwartaal					
Jaar School	2022				Totaal
	Q1	Q2	Q3	Q4	
100 - Friesland College, CIOS School voor Sport en Bewegen	0,85	0,40	0,33	0,34	<b>0,44</b>
200 - Friesland College, School voor Techniek & Technologie	1,35	0,74	0,51	0,48	<b>0,69</b>
300 - Friesland College, D'Drive, school voor Creatieve industrie & Pedago...	1,65	0,96	0,49	0,56	<b>0,86</b>
400 - Friesland College, School voor Zorg, Service & Welzijn	1,37	0,96	0,41	0,94	<b>0,83</b>
500 - Friesland College, School voor Commercie & Dienstverlening	1,62	0,72	0,43	0,38	<b>0,72</b>
600 - Friesland College FC Extra, school voor volwasseneneducatie & AVO	1,65	0,61	0,67	0,73	<b>0,78</b>
700 - Life Sciences	1,25	1,23	1,15	0,51	<b>0,90</b>
900 - Bestuur	1,09	0,77	0,59	0,15	<b>0,63</b>
910 - FC Studenten Services	1,56	0,85	0,50	0,42	<b>0,74</b>
950 - Ondersteuning	1,14	0,68	0,50	0,67	<b>0,64</b>
990 - Personele regelingen	0,36	0,24	0,09	0,03	<b>0,14</b>
<b>Totaal</b>	<b>1,37</b>	<b>0,75</b>	<b>0,53</b>	<b>0,58</b>	<b>0,74</b>

Bron: power BI peildatum 3-02-2023

De verzuimfrequentie over 2022 is ten opzichte van 2021 gestegen. In 2021 lag de frequentie van ziekmelden op 0,57. Over 2022 zien we een verzuimfrequentie van 0,74.

#### Gemiddelde duur van het verzuim

Onderstaande tabel zien hoe het verzuimpercentage over 2022 is opgebouwd voor wat betreft de gemiddelde duur van het verzuim. Hierbij valt op dat de grootste groep verzuimende medewerkers tussen de 43 en 365 dagen afwezig is als gevolg van ziekte.

Verzuimduur	2020	2021	2022
Kort; 1 tm 7 dagen	0,34%	0,36%	0,53%
Lang; 43 tm 365 dagen	2,24%	2,53%	3,56%
Middel; 8 tm 42 dagen	0,43%	0,58%	0,70%
Zeer lang; > 365 dagen	1,48%	1,76%	2,43%

Bron: power BI peildatum 24-01-2023

Het percentage kort verzuim is ten opzichte van 2021 in 2022 licht gestegen (0,17%). Middellang verzuim is licht gestegen ten opzichte van 2021 (0,12%). Zeer lang verzuim is ruim een half procent gestegen (0,67%). En de categorie lang verzuim is het grootst en het sterkst gestegen (1,03%). In het komende jaar wordt aan verzuim extra aandacht besteed. Dit gebeurt onder andere doordat als gevolg van de fusie met ROC Friese Poort er teamleiders worden benoemd die dichter op de medewerkers staan, verantwoordelijk zijn voor een duurzame re-integratie van medewerkers en hen die aandacht kunnen geven die nodig is bij herstel maar ook in de preventie van verzuim (signaleren en bespreekbaar maken en tijdig interventies invoeren).



## **Duurzame Inzetbaarheid**

Ook in 2022 is onze aandacht uitgegaan naar het aanbieden van passende activiteiten om onze medewerkers te helpen hun (individuele) 'huis van werkvermogen' te verstevigen. Voorbeelden van ondernomen activiteiten en acties:

- meet-ups/workshops op het gebied van duurzame inzetbaarheid, FC-breed of op teamniveau;
- drijfveren trainingen op teamniveau;
- aandacht voor vitaliteit tijdens werken: informatievoorziening op ergonomisch vlak, workshops over bewegen achter het bureau; aandacht voor concentratie en ontspanning;
- informatievoorziening over gezonde leefstijl en balans, waaronder scheiding werk/privé;
- het in 2022 beschikbaar stellen van een regeling deeltijd onbetaald FC-verlof met een gunstige pensioenpremieverdeling t.o.v. de CAO-regeling onbetaald verlof.
- het beschikbaar stellen van ergonomische en digitale middelen voor thuiswerken;
- inzet van teamcoaches en HR-adviseurs in gesprekken over duurzame inzetbaarheid;
- inzet van het Expertisecentrum Sport en Beweging: een samenwerkingsverband tussen CIOS en het HR-team om (het belang van) vitaliteit voor onze medewerkers meer aandacht te geven;
- doorontwikkeling van 'Ontwikkelpunt', het platform voor ontwikkeling en professionalisering waar iedere medewerker voor het op peil houden van zijn of haar competenties terecht kan;
- actief aanbieden van 'Goodhabitz' leren. Een platform met allerlei online trainingen die bijdragen aan benodigde vaardigheden, ook in het kader van balans en vitaliteit.

## **LINK!**

Het loopbaanadviescentrum van het Friesland College LINK wordt afgelopen jaar nog beter gevonden. Het bevestigt wederom de meerwaarde kijkende naar het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van het Friesland College en zo goed werkgeverschap. Medewerkers kunnen bij LINK terecht voor loopbaanvragen, sollicitatievraagstukken, maar ook weten medewerkers LINK te benaderen voor andere talent- en ontwikkelvragen, veelal gelieerd aan hun loopbaan en of specifieke coachvraag. De loopbaancoach is er voor de medewerkers en begeleidt ze kortstondig of middels een uitgebreid loopbaantraject. Geheel vrijblijvend en kosteloos zorgen deze verhelderende gesprekken voor ruimte om stappen te maken en bevordert dit vitaliteit.

Wat heb je nodig om met LINK in gesprek te gaan; zelfregie en zelfreflectie. De één vindt een nieuwe baan, de ander versterkt zijn of haar positie in de huidige functie. Vlotte en handige sollicitatietools biedt de loopbaanadviseur middels advies op maat. Voor een goed cv, wervende brief, een aantrekkelijk LinkedIn profiel of hulp bij een promo of sollicitatiefilmje is allemaal mogelijk.

Professionele en persoonlijke ontwikkeling gaan hand in hand. LINK ondersteunt hiermee de Global Goals waarbij onder andere vitaliteit en zo een gezonde balans van de medewerkers hoog in het vaandel staat.

Zichtbaarheid LINK werkt continu aan haar zichtbaarheid. De intranetpagina is actief bijgewerkt en aangevuld. De vindbaarheid is beter en het is duidelijk wat LINK doet. Ook laat de intranetpagina zien wat LINK nog meer doet naast haar primaire taak, loopbaanadvies. Toch wil LINK iedereen bereiken, dus wordt ook komend jaar de nodige aandacht besteed aan zichtbaarheid. De loopbaanadviseur is dit jaar zowel online als fysiek met medewerkers in gesprek. De perfecte combinatie om snel te kunnen schakelen en mensen te woord te staan. Loopbaan en ontwikkeling staan namelijk nooit stil.

## **WW-begeleiding**

Als onderwijsinstelling is Friesland College eigen risicodragers van onder andere de WW. Ter ondersteuning bij het spoedig vinden van een baan begeleidt LINK de (ex-) medewerkers actief. Voordat de medewerker uit dienst gaat heeft LINK contact met hem waardoor een WW uitkeringsaanvraag niet nodig is. De één vindt een nieuwe baan en de ander start als zelfstandig ondernemer. Door gemiddeld éénmaal in de drie weken gesprekken te voeren met de (ex-) medewerker, werkt het Friesland College nauw samen naar het beoogde resultaat: een nieuwe baan.

## **Team Persoonlijke aandacht (TPA)**

Ten tijde van de eerste lockdown is TPA ontstaan. Een initiatief geboren vanuit HR, waar LINK eindverantwoordelijk voor is. Samen met drie collega's uit de organisatie is LINK een samenwerking gestart waarin het doel is om in het kader van Duurzaam Inzetbaarheid en zo vitaliteit activiteiten te organiseren of workshops te verzorgen waar medewerkers belang bij hebben. Aandacht dus voor de medewerker en zijn persoonlijke emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden. Jaarlijks terugkerende initiatieven zijn de week van het Werkplezier, de dag van de medewerker en de week van de Liefde.

## **6.2 Opleidingsschool FC-NHL Stenden**

Binnen het partnerschap voor samen opleiden van het Friesland College en NHL Stenden Hogeschool hebben dit jaar zo'n 170 leraren in opleiding geleerd in en over de praktijk van de docent in de context van het Friesland College. Daarbij deden ze niet alleen veel ervaring op in de praktijk, maar volgden ze ook professionaliseringsbijeenkomsten van diverse aard onder leiding van docenten van het Friesland College en van NHL Stenden. De nauwe samenwerking waarin dit gebeurt, stimuleert ook het uitwisselen van kennis en inzichten over en weer tussen praktijk en lerarenopleidingen.

De op te leiden docenten volgen zeer uiteenlopende trajecten. Voltijdsstudenten leren over het docentenvak door zich breed te oriënteren, door uit te voeren wat ze zelf ontworpen hebben en door ook gezamenlijk te reflecteren op het geleerde in wekelijkse bijeenkomsten. Studenten van de deeltijdopleiding (flexopleiding) volgen een individueeler traject. Omdat het gezamenlijk leren daarbij niet mag ontbreken, is in dit jaar ingezet op het vormen van leergroepjes waar onderwerpen naar behoefte aan de orde komen onder leiding van een docent van het FC en een docent van NHL. Deze pilot moet leiden tot een betere aanpak en opleiding van deeltijdstudenten in studiejaar 2023-2024.

Naast deze twee vormen van opleiden leren ook praktijkexperts vanuit de beroepspraktijk over het docentschap in de vorm van een traject Pedagogisch Didactisch Getuigschrift, in samenwerking met andere ROC's in de regio. Dit traject leidt tot een bevoegdheid op bachelorniveau. Inmiddels zijn we ook gestart met deel van een hbo-opleiding: AdDEP, voor professionals die als praktijkexperts aan de slag zijn. De eerste deelnemers zijn daarmee een jaar eerder begonnen; in 2022 volgden nieuwe starters hun voorbeeld.

Een onderwerp dat binnen de Opleidingsschool FC-NHL dit jaar veel aandacht kreeg, was de komende fusie van het Friesland College met ROC Friese Poort. Het samengaan van beide ROC's zal ertoe leiden dat er één partnerschap ontstaat in Samen Opleiden en Professionaliseren. Daarbij is naast het nieuwe ROC, Firda, ook NHL Stenden betrokken, evenals Hogeschool Windesheim. De projectleiders van beide huidige partnerschappen hebben dit jaar al veel overleg gevoerd over wat dit gaat inhouden, maar ook op het niveau van onder meer schoolopleiders zijn er al diverse bijeenkomsten geweest om te komen tot een gezamenlijke aanpak en visie. Daarbij verdiepten de medewerkers van de Opleidingsschool FC-NHL zich ook in welke waarden en verworvenheden zij mee zouden willen nemen in het nieuwe partnerschap. Ook verder is er intensief samengewerkt met partnerschappen in de regio. Zo nemen opleiders van

de Opleidingsschool FC-NHL deel aan de zogenaamde Allardsoogdagen, professionaliseringsdagen in de drie Noordelijke provincies, en aan overleg om tot verdere afstemming te komen. Vanuit de NEA, de Noordelijke Educatieve Alliantie, waarin de lerarenopleidingen van NHL Stenden, Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit Groningen samenwerken, zijn projecten opgezet waar de Noordelijke partnerschappen mede vorm aan gegeven hebben. De Opleidingsschool FC-NHL participeerde in het project rond inductie. Het inductietraject, een aanpak ter ondersteuning van startende bevoegde docenten, heeft inmiddels in het Friesland College een stevige plek gekregen. Starters worden ondersteund door middel van intervisie en een maatwerkprogramma. Het maatwerkprogramma is ook opengesteld voor ervaren medewerkers ter verdere professionalisering en activiteiten vonden in toenemende mate in de context van het team plaats. Om de goede dingen te doen is regelmatig afgestemd met betrokkenen in het netwerk Professionele Ontwikkeling.

In de Opleidingsschool FC-NHL wordt ernaar gestreefd zoveel mogelijk studenten de kans te geven om te leren over de praktijk. Overbelasting van teams is daarbij af en toe een belemmering, zodat het soms moeilijk is elke student een plek te geven. Anderzijds neemt het aantal studenten van de lerarenopleidingen af, zodat ook daardoor minder studenten worden geplaatst. Met name voor vakken als Nederlands is de vraag naar stageplekken sterk gedaald. Met het oog op de toekomst is dit een zorgelijke ontwikkeling.

### 6.3 Nieuwe medewerkers

Er zijn in 2022 drie FC-brede introductiebijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Met per bijeenkomst gemiddeld zo'n vijftien collega's. Deze collega's werden geïnformeerd over de visie en het onderwijsconcept van het Friesland College, de verschillende scholen, de ondersteuning en het reilen en zeilen daarbinnen. Ook was er ruimte voor kennismaken met elkaar en kregen medewerkers beknopte informatie over onderwerpen op het gebied van sociale veiligheid, faciliteiten voor startende docenten, professionalisering, privacy, facilitaire zaken en HR. Uiteraard is er een doorkijkje gemaakt door de (toen nog) voorgenomen fusie. In 2023 zullen we de introductiebijeenkomsten gaan aanpassen op de nieuwe Firda organisatie.

### 6.4 Arbeidsomstandigheden

Goede arbeidsomstandigheden zijn een belangrijke voorwaarde voor gezond en veilig werken. Als gevolg van corona, is er veel ervaring opgedaan met online werken vanuit huis. Deze ervaring heeft, naast diverse uitdagingen, kansen gecreëerd en het hybride werken (plaats- en tijdsafhankelijk werken) een boost gegeven. De zorgplicht die voortvloeit uit de Arbeidsomstandighedenwet is in beginsel ook van toepassing op thuiswerkplekken. Vanuit zorgplicht en goed werkgeverschap besteedt het Friesland College op verschillende wijze aandacht aan medewerkers die thuiswerken zoals; facilitering en ter beschikking stellen van middelen voor een veilige en ergonomisch verantwoordelijk werkplek (volgens de norm van de ARBO-wetgeving), de risico's die aan thuiswerken zijn verbonden worden geïnventariseerd en geëvalueerd via een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), regelmatig nagaan (in het kader van preventie) of medewerkers zich aan de gegeven instructies en afspraken houden en de juiste arbeidsmiddelen gebruiken. Sinds 2020 heeft het Friesland College een werkplekadviser. Deze adviseur voert (online) werkplekonderzoeken uit (op school danwel thuis), die meer of minder complex kunnen zijn. Deze onderzoeken gebeuren zowel preventief als curatief. Hierbij geeft deze adviseur ergonomisch advies. De werkplekadviser signaleert of sprake is van gezondheidsrisico's, met als doel ziekteverzuim te voorkomen.

*Aan Arbobeleid gerelateerde aangevraagde onderzoeken die in 2022 hebben plaatsgevonden, zijn:*

- Individueel werkplekonderzoek (49). Hierbij ging het vaak om klachten in de zithouding, nek, schouders en rug.
- Eerstelijns oogonderzoeken (16). Dit onderzoek maakt duidelijk of een beeldschermbril de klachten bij beeldschermgebruik kan oplossen of nader onderzoek moet worden gedaan bij de opticien of de specialist.

Team integrale veiligheid Vanuit verschillende disciplines zijn collega's bezig met het verbeteren van de veiligheid binnen het Friesland College. Deze disciplines zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Deze collega's werken aan een integraal veiligheidsbeleid, aan de hand van de vier pijlers: een veilige leer- en werkplek, sociale veiligheid, fysieke veiligheid en ook crisisbeheersing en calamiteiten. Onderlinge afspraken, afstemming en samenwerking zijn van groot belang.

Registratiesysteem Als Friesland College hebben we een algemene zorgplicht voor veilige arbeidsomstandigheden en gelden specifieke verplichtingen met betrekking tot het registreren en melden van (ernstige) arbeidsongevallen. In het kader van de Arbeidsomstandighedenwet is de regeling 'Melding en registratie arbeidsongevallen' opgesteld en is een systeem ontwikkeld waarin incidenten gemeld kunnen worden. In 2022 zijn er weinig meldingen geregistreerd, vanwege de situatie rondom corona. Halverwege 2022 is dit systeem opnieuw onder de aandacht gebracht bij collega's, waardoor er tweede helft 2022 een lichte toename in het aantal meldingen zichtbaar is. De meldingen worden gelijk behandeld en afgehandeld.

### **Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)**

Begin 2022 zijn de huidige RI&E 's getoetst en voorzien van een certificaten door een externe hogere veiligheidskundige op de locaties Saturnus te Heereveen, Sportstad en Heereveen en Wellness en CIOS. En op de campus, Triangel en Kalmoes te Leeuwarden.

Het Friesland College gaat inzetten op dynamische RI&E 's. Dynamische RI&E 's wil zeggen dat we de RI&E 's op orde willen hebben en houden door jaarlijkse interne rondgangen(audits) te organiseren. In 2022 heeft het Friesland College op de locaties Neushoorn, Sportstad, Technopark en Saturnus interne rondgangen georganiseerd.

#### *Chemische stoffen:*

Op alle locaties zijn er in 2022 inventarisaties van chemisch stoffen uitgevoerd. Hierdoor heeft het Friesland College zicht op waar, hoeveel van welke chemische stoffen er aanwezig zijn.

#### *Lithium-ion energiedragers:*

In het najaar van 2022 is het Friesland College gestart met een inventarisatie van het gebruik, laden en opslag van lithium-ion energiedragers. I.o.m. met de gemeente Heerenveen afdeling handhaving wordt er momenteel gewerkt aan beleid omtrent gebruik van lithium-ion dragers in de hele instelling.

Bedrijfshulpverlening (Kandidaat) BHV'ers en EHBO'ers kunnen sinds enkele jaren voor BHV- en/of EHBO-cursussen kiezen uit een scholings- en herhalingsprogramma, waarbij lessen worden gevolgd in een of meerdere dagdelen of via e-learning, eventueel in combinatie met hiervoor speciaal ontwikkelde apps. Cursisten worden zo steeds geïnstrueerd volgens de nieuwste richtlijnen.

<b>Soort diploma</b>	<b>2021</b>	<b>2023</b>
BHV diploma	130	133
EHBO diploma	90	86
Ontruimers	29	21

### **Medewerkers Tevredenheids Onderzoek**

In december 2022 heeft een MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) plaatsgevonden. 58,3 procent van de medewerkers nam deel aan dit onderzoek. In dit onderzoek worden de volgende thema's gemeten; bevoegenheid, betrokkenheid, tevredenheid en werkgeverschap. De resultaten zijn begin 2023 beschikbaar en worden daarna uitvoerig besproken binnen de organisatie en de resultaten krijgen een plaats binnen teamplannen, waardoor geconstateerde verbeterpunten het hele jaar onderwerp van gesprek blijven binnen de teams.

## 6.5 Participatiewet

In 2022 heeft het Friesland College diverse medewerkers die onder de participatiewet vallen werkervaring kunnen bieden. Gezamenlijk is er een inzet geweest van 14,7 fte (1 fte= 25,5 uur). Hierin zijn de participatiewetmedewerkers meegeteld die zowel een vaste- als een tijdelijk dienstverband hebben. Daarnaast is er momenteel nog 1,3 fte werkzaam via een proefplaatsing. Bij een succesvolle proefplaatsing kan een tijdelijk dienstverband aangegaan worden met de participatiemedewerker. Dit brengt het totaal op 16 fte.

Op dit moment zijn er evenals vorig jaar 19 participatiemedewerkers werkzaam binnen het Friesland College. Er is aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid van de participatiemedewerkers en de ontwikkeling van de randvoorwaarden ten aanzien van een duurzame loopbaan. Zo is er ook een bijdrage geleverd aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van het Friesland College.

Vanuit de overheid zijn er afspraken gemaakt over de gewenste inzet in fte. Voor het Friesland College is deze norm vastgesteld op 24 fte. Op het gebied van de inzet van fte's, is er voor het aankomende jaar ruimte voor meer participatiemedewerkers binnen het Friesland College.

## 6.6 Functiehuis

In 2022 is er met het oog op de fusie met ROC Friese Poort een nieuw functieprofiel aan het functiehuis toegevoegd: teamleider onderwijs. In de fusieorganisatie gaat vanaf 2023 gewerkt worden met teamleiders die de aansturing van de resultaatverwoordelijke teams op zich nemen en rapporteren aan de directeuren. Daarnaast zijn er in 2022 kwartiermakers benoemd die als beoogd directeuren van de fusieorganisatie Firda aan de slag zijn gegaan met het vormgeven van de toekomstige MBO-colleges en ondersteunende diensten.

Door de fusiewerkgroep HRM is i.s.m. Business Control en de kwartiermakers in 2022 gestart met het in kaart brengen van de overeenkomsten en de verschillen van de functiehuizen van zowel Friesland College en Friese Poort. Er zijn functie overgangsmatrixen gemaakt op basis van actuele bezettingslijsten. Deze matrixen vormen de basis voor de integratie van beide functiehuizen in de nieuwe organisatie die in 2023 vorm krijgt onder de naam Firda.

## 6.7 Arbeidsvoorwaarden

### Salderings- en uitruilregeling

Sinds 2013 neemt het Friesland College deel aan de werkkostenregeling, waarin medewerkers in loondienst loon, vakantiegeld of eindejaarsuitkering kunnen uitruilen tegen een fiscaal voordeel. Ook het Friesland College heeft hier financieel voordeel bij. Door het uitruilen stimuleert het Friesland College dat medewerkers een tegemoetkoming krijgen voor activiteiten in het kader van sport en bewegen, fietsen, sportattributen of aanschaf van een smartphone, tablet of laptop.

### Thuiswerkvergoeding

Voor de dagen waarop een medewerker thuiswerkt, betaalt het Friesland College een vergoeding als tegemoetkoming in de kosten (voor koffie/thee, gas en licht) in de vorm van een bedrag van € 2,- netto per dag. Deze thuiswerkvergoeding wordt door de medewerker maandelijks gedeclareerd via MijnHR.

### RVU

Het Friesland College heeft met ingang van 1 januari 2022 een tijdelijke regeling voor RVU geïntroduceerd. Met deze regeling biedt het Friesland College binnen de wettelijke mogelijkheden tijdelijk een financiële tegemoetkoming als compensatie voor de versneld verhoogde AOW-leeftijd in de afgelopen jaren. Het betreft een generieke regeling: iedere medewerker in dienst van het Friesland College die voldoet aan de voorwaarden mag deelnemen.

In 2022 kwamen 109 medewerkers in aanmerking voor de RVU-regeling. Het aantal maanden tot

de AOW-leeftijd varieerde voor deze groep tussen de 1 en 36 maanden. 25 medewerkers (22,5%) van de genodigden hebben gebruikgemaakt van RVU-regeling binnen het Friesland College.

### Friesland College-onbetaald verlof

Met ingang van januari 2022 is er voor medewerkers tijdelijk een Friesland College onbetaald verlofregeling geïntroduceerd. De reden hiervoor was om meer medewerkers gedurende een bepaalde tijd in staat te stellen om onbetaald verlof op te nemen en zo meer balans te creëren tussen privé en werk. Het verlof is onbetaald, de verdeling van de pensioenpremies (werkgeversdeel en werknemersdeel) blijft ongewijzigd, net als de situatie wanneer er geen onbetaald verlof wordt opgenomen. Negentien medewerkers hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

## 6.8 In-, door- en uitstroom (grafieken en tabellen)

Leeftijdsopbouw	2022	2021	2020
Docent	46,5	48,3	49,1
Ondersteunend personeel	48,1	48,6	48,0
Totaal Friesland College	47,1	48,4	48,9

Verdeling naar geslacht in percentages	aantal	FTE 2022	%
FTE man	452	382,7	45
FTE vrouw	637	477,72	55
FTE totaal	1089	859,97	100

Ontslagen	FTE 2022	aantal
Ontslag uit tijdelijke dienst	41,43	89
Ontslag uit vaste dienst - op eigen verzoek	29,95	41
Ontslag uit vaste dienst - pensioen/FPU/Keuzepensioen	21,82	42
Ontslag uit vaste dienst - overlijden	0,40	1
Ontslag uit vaste dienst - Ziekte Rechter	0,80	1

Aanstellingen	FTE 2022	aantal
Nieuwe tijdelijke contracten	77,78	147
Van tijdelijk naar vast	45,96	65
Direct vast (vanuit payroll)	2,60	5

Arbeidsvoorwaarden	2022 aantal
Salderings- en uitruilregeling	717
Uitruil - tablets, mobiele telefoons en computers	158
Uitruil - Fiets	97
Uitruil - Fitness	157
Uitruil - Sportkleding en sportattributen	81
Levensloopregeling - sparen	0
Levensloopregeling - opname i.v.m. verlof	0



<b>Arbeidsvoorwaarden</b>		<b>Aantal 2022</b>
Kandidaten		1094
Deelnemers		717
Percentage deelname		66%

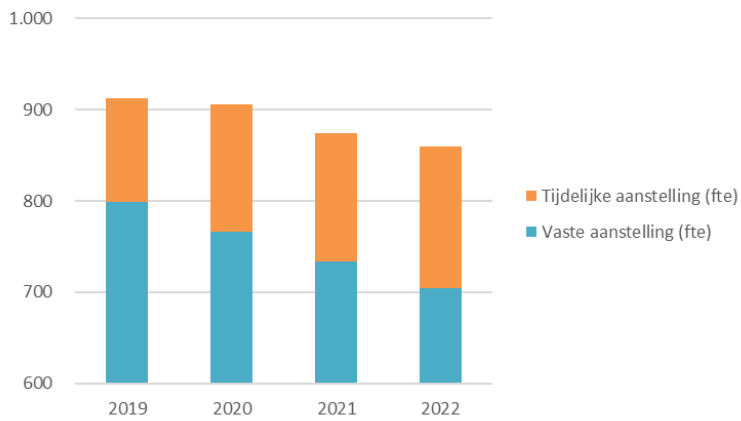
<b>Professionalisering</b>		<b>FTE 2022</b>
Leraar in opleiding		5,84

	<b>Aantal 2021</b>	<b>FTE</b>
Detacheringen naar andere organisaties	29	7,53
Detacheringen vanuit andere organisaties	39	9,80
Freelancers	54	12,10
Uitzendkrachten	2	0,36
Medewerkers via payroll-contract	27	8,48

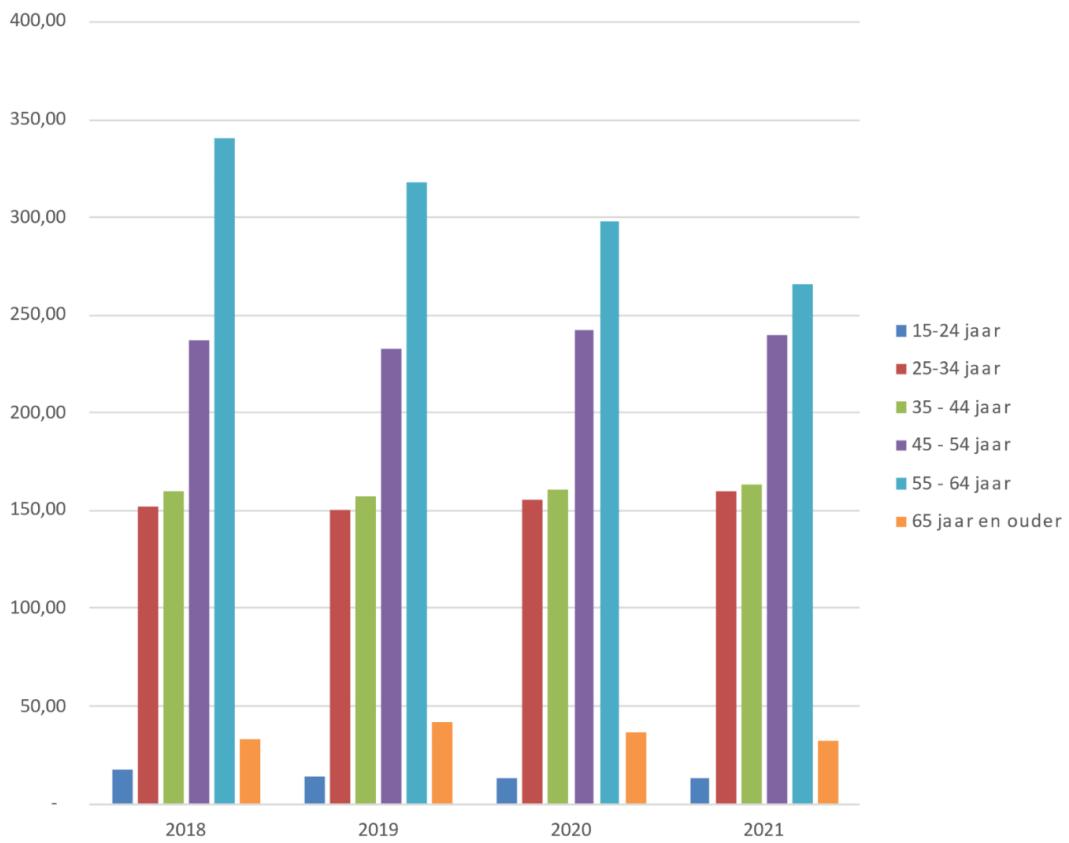
	<b>Aantal</b>	<b>FTE</b>
Overgangsregeling BAPO/Seniorenverlof	140	10,60
Extra Seniorenverlof	44	3,02
Betaald ouderschapsverlof	35	3,75
Onbetaald verlof ( inclusief aanvullend geboorteverlof )	78	10,13

<b>Personeel in vaste loondienst</b>	<b>Inzet</b>	<b>Bapo</b>	<b>Verlof</b>	<b>Eindtotaal</b>
Management	11,60	0,08	-	11,68
Management met onderwijskundige taken	-	-	-	-
Personeel primair proces	470,38	8,82	11,11	490,31
Direct onderwijsondersteunend personeel	84,83	1,63	0,85	87,31
Indirect onderwijsondersteunend personeel	112,52	1,65	1,15	115,32
Subtaal vast	679,33	12,18	13,11	704,62
<b>Personeel in tijdelijke loondienst</b>	<b>Inzet</b>	<b>Bapo</b>	<b>Verlof</b>	<b>Eindtotaal</b>
Management	0,95	-	-	0,95
Management met onderwijskundige taken	-	-	-	-
Personeel primair proces	110,37	-	-	110,37
Direct onderwijsondersteunend personeel	11,00	-	-	11,00
Indirect onderwijsondersteunend personeel	32,93	-	0,10	33,03
Subtaal vast	155,25	-	0,10	155,35
<b>Totaal in loondienst</b>	<b>834,58</b>	<b>12,18</b>	<b>13,21</b>	<b>859,97</b>

Vaste en tijdelijke aanstellingen afgelopen 4 jaar



Leeftijdsopbouw afgelopen 4 jaar









# Hoofdstuk 7 Financiën

## 7.1 Inleiding

Het uitgangspunt van het Friesland College blijft dat de school op financieel gebied de zaken op orde heeft. In de komende jaren wordt een lichte stijging van het eigen vermogen verwacht, waarbij de liquiditeit enigszins daalt. Het liquiditeitssaldo zal daarbij ruim boven de minimumbuffer van € 6 mln. blijven, waardoor sprake blijft van een duurzame financiële situatie. Het Friesland College voldoet aan de solvabiliteits-, rentabiliteits- en liquiditeitsnormen van het ministerie van onderwijs. De financiële kengetallen laten een stabiele situatie zien. Hiernaast wordt rekening gehouden met een weerstandsbuffer die is onderbouwd middels een zogeheten flexibiliteitsratio.

De meerjarenbegroting geeft voor de komende jaren een stabiel beeld van de organisatie. Natuurlijk is alertheid nodig om deze situatie te bestendigen. Demografische ontwikkelingen wijzen op een daling van het aantal zestien- tot twintigjarigen in de regio. Tegelijkertijd is en wordt de opleidingsduur van een aantal opleidingen ingekort. Hierdoor zal het totale aantal studenten, zonder aanvullend beleid, de komende jaren afnemen.

Het Friesland College heeft een cyclus van beleidsontwikkeling. Centraal hierin staat het koersplan. Daarin staat verwoord wat de belangrijkste strategische ambities zijn die het Friesland College in een periode wil realiseren. Gerelateerd aan dit koersplan wordt het beleid geformuleerd en vormgegeven in diverse instrumenten, waaronder een jaarlijkse kaderbrief, managementcontracten (tussen College van Bestuur en directies) en jaarlijkse plannen van de onderwijsteams.

Beleidsontwikkeling vraagt om voortdurende reflectie op interne en externe ontwikkelingen. Hierbij wordt gependeld tussen de verschillende 'lagen' in de organisatie, waardoor het beleid nooit top-down of bottom-up genoemd kan worden. Tussentijds wordt de stand van zaken geëvalueerd. De resultaten worden in de jaarverslagen gepresenteerd.

De cyclus van planning en verantwoording is een waardevol hulpmiddel bij het op orde brengen en houden van de bedrijfsvoering. Toezicht en verantwoording kunnen dan achteraf plaatsvinden. In deze cyclus krijgt de relatie tussen de koers van het Friesland College, teamplannen, managementcontract, kaderbrief en begroting een plek. Het geïntegreerd jaarverslag en de jaarrekening zijn het sluitstuk van de cyclus.

Het Koersplan 2019-2021 'Waar Leren Werkt' noemt eigentijds en innovatief beroepsonderwijs dat aansluit bij alle ontwikkelingen in de praktijk, waar professionals in de teams ruimte nodig hebben om initiatieven te nemen. Dit betekent dat de regie bij die teams komt te liggen vanuit resultaatverantwoordelijkheid. Zij zijn immers de motor, die het leren voor studenten mogelijk maken en aansluiten bij veranderingen in het werkveld en - breder - in de samenleving.

Teams zorgen voor relevant en betekenisvol onderwijs, dat studenten uitdaagt om zich te ontwikkelen. Binnen de kaders van het Friesland College hebben zij ruimte voor eigen beslissingen. Het team krijgt geen leiding, maar neemt deze en vraagt waar nodig ondersteuning. Zowel de scholen als de ondersteuning in het Friesland College zijn hierop ingericht, om inspirerend en goed georganiseerd onderwijs te bieden.

Teams zijn hiermee ook verantwoordelijk voor het behalen van resultaten. Binnen de financiële en formatieve kaders van het Friesland College gaan teams de taken zodanig verdelen dat er sprake is van optimale inzet van kwaliteiten en ambities bij de uitvoering en ontwikkeling van onderwijs.

Dit vraagt vooral om een cultuur waarin flexibiliteit en responsiviteit belangrijke gedragskenmerken zijn, maar ook om voldoende flexibiliteit in de kostenstructuur, vooral als het gaat om personeels- en huisvestingskosten.

De begroting 2022 ging uit van een negatief resultaat van € - 411.000. Dit resultaat voldoet aan de ambities van het Friesland College en de uitgangspunten die de instelling voor de begroting hanteert. De meerjarenbegroting voor de jaren 2023 tot en met 2025 gaat uit van een positief resultaat van +1 procent per jaar.

De jaarrekening 2022 presenteert, evenals in voorgaande jaren, het gehele vermogen als publiek vermogen. De richtlijnen voor de jaarrekening vereisen dat het eigen vermogen gesplitst wordt in twee delen. Het eerste deel is afkomstig van activiteiten gefinancierd vanuit de publieke middelen. Het gaat hier om onderwijsactiviteiten in het beroepsonderwijs en de educatie. Het tweede deel heeft een private herkomst. Het Friesland College bouwde geen noemenswaardig vermogen op uit private activiteiten.

Hoofdstuk 7.4 licht het exploitatietekort toe. Het boekjaar 2022 sluit af met een negatief financieel resultaat van € 1,1 mln. In 2022 is € 56k van dit resultaat toegevoegd aan de publieke bestemmingsreserve en € 1,2 mln. onttrokken aan de algemene reserve.

## 7.2 Positie op balansdatum

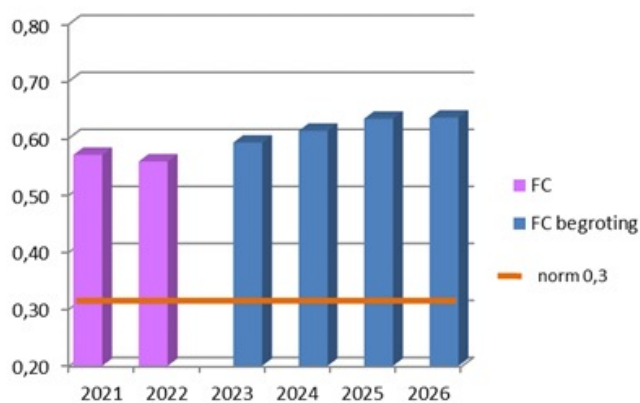
Op 31 december 2022 bedroeg het balanstotaal € 75,7 mln. Hiervan is 61 procent vastgelegd in vaste activa (gebouwen en inventaris), 39 procent bestaat uit vorderingen en liquide middelen. Door de in de begroting genoemde resultaten in de jaren 2023 tot en met 2025 zal het eigen vermogen geleidelijk toenemen. De langlopende schulden dalen elk jaar door lineaire aflossing met € 1,7 mln. In figuur 8.6 wordt een balansoverzicht getoond over de Jaren 2021 t/m 2026.

## 7.3 Kengetallen

De meerjarenbegroting 2023-2026 geeft een vooruitzicht van zowel jaarresultaten als een verantwoorde liquiditeit.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de positie weer van het eigen vermogen (zonder voorzieningen) als percentage van het balanstotaal. De commissie Don\* heeft een ondergrens van 30 procent voor de solvabiliteit gesteld. De solvabiliteit van het Friesland College bleef in 2022 gelijk op 57 procent.



Figuur 7. 1 Solvabiliteit 2021-2026

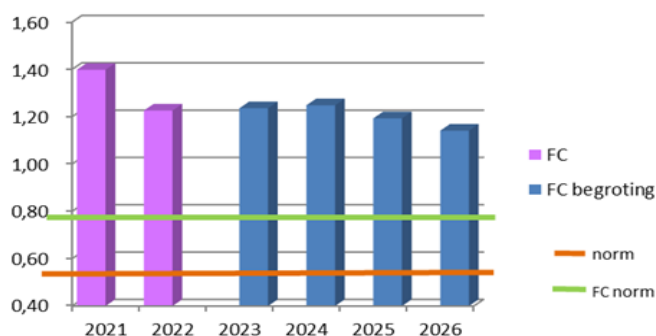
De cijfers uit de meerjarenbegroting 2023-2026 leiden tot een verwachte stijging van de solvabiliteitsratio. De solvabiliteit kan daardoor solide worden genoemd (zie figuur 7.1). Door periodieke afschrijvingen op de eigen gebouwen, lineaire aflossing van langlopende schulden en toename van het eigen vermogen blijft de solvabiliteit ook de komende jaren op orde.

### Liquiditeit

De liquiditeitsratio geeft de totale vlottende activa weer als percentage van de kortlopende schulden. In de notitie 'Weerstandsvermogen' heeft het Friesland College aangegeven welke ondergrens voor de liquiditeitsratio noodzakelijk is. Deze ondergrens leidt tot een FC-norm van 0,7.

Door de daling van liquide middelen (€ - 1,0 mln.) en stijging van kortlopende schulden (€ + 1,7 mln.) en stijging van kortlopende vorderingen (€ + 3,7 mln.) stijgt de liquiditeitsratio (current ratio) in 2022 van 1,40 naar 1,43.

De meerjaren liquiditeitsbegroting geeft aan dat tussen 2023 en 2026 een afname van de liquiditeitsratio verwacht wordt naar 1,14 in 2026, waardoor aan de normen voldaan blijft worden.



Figuur 7.2 Liquiditeit 2021-2026

## 7.4 Exploitatie

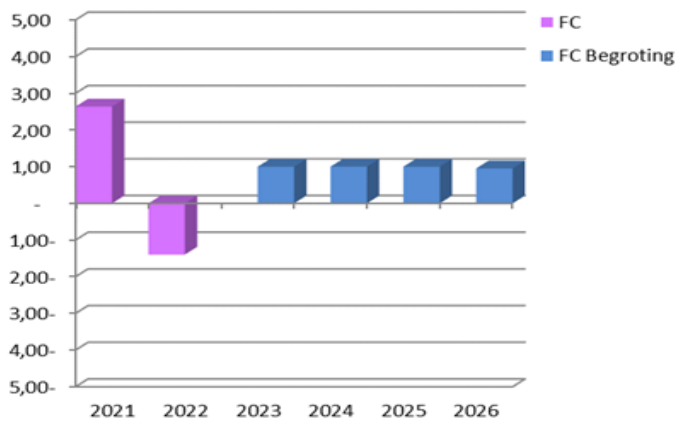
### Rentabiliteit

Het negatieve rendement over 2022 (resultaat ten opzichte van totale baten) van de instelling bedroeg -1,16 procent. Ten opzichte van de begroting daalde het resultaat met € 0,7 mln. door:

1. hogere rijksbijdragen (€ + 2,8 mln.), veroorzaakt door loon- en prijsbijstelling en verschuiving naar 2022 bij uitvoering van project- en NPO activiteiten;
2. hogere baten werk voor derden (€ + 0,3 mln.), wegens diverse projectinkomsten.
3. hogere overige baten (€ + 1,1 mln.) veroorzaakt door diverse incidentele opbrengsten (verkoop Polaris) en uitvoering van naar 2022 verschoven projecten.
4. hogere kosten voor inhuur personeel (€ + 3,0 mln.) en lagere voor personele voorzieningen (€ - 0,1 mln.)
5. lagere afschrijvingen (€ - 0,2 mln.) wegens verlaging van de activeringsgrens.
6. hogere overige materiële kosten (€ + 2,4 mln.), onder andere door hogere beheerskosten (€ + 0,4 mln.); afboeken MVA in verband met nieuwe activeringsgrenzen (€ + 1,1 mln.); advieskosten fusie (€ + 0,3 mln.); BTW onderzoek (€ + 0,3 mln.) en meer uitgaven voor (internationale) projecten (€ + 0,3 mln.).

Voor 2023 t/m 2026 is een positief rendement van 1 procent per jaar begroot.





Figuur 7.3 Rentabiliteit 2021-2026

Het genormaliseerde jaarresultaat 2022 bedroeg positief € 1,4 mln. Voor een realistische vergelijking met de resultaten van voorgaande jaren wordt het genormaliseerde jaarresultaat bepaald: vanuit het exploitatieresultaat worden incidentele baten en lasten geëlimineerd.

In 2022 zijn er de volgende incidentele baten:

- Winst verkoop gebouw Polaris	€ + 0,4 mln.
- Schuld BTW onderzoek	€ - 0,3 mln.
- Afwaarderen kleine MVA	€ - 1,1 mln.
- Fusiekosten	€ - 1,5 mln.
Totaal	€ - 2,5 mln.

Bij een verlies van € - 1,1 mln., inclusief incidentele baten van € - 2,5 mln., is het genormaliseerd jaarresultaat € + 1,4 mln.

In figuur 8.5 wordt een exploitatieoverzicht getoond over de jaren 2021 tot en met 2026.

Rijksbijdrage beroepsonderwijs: De reguliere rijksbijdragen, inclusief cursusgeld (€ 89,1 mln.), daalden in 2022 ten opzichte van 2021 (€ 89,4 mln.) met 0,4 procent. Ten opzichte van de begroting 2022 (€ 86,6 mln.) was de toename 2,8 procent. De stijging van rijksbijdragen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door loon en prijscompensatie (± 3%) en doordat een aantal projecten van 2021 naar 2022 verschoven is.

De omzet Educatie is in 2022 € 0,1 mln. lager dan begroot en gelijk aan de omzet van 2021.

#### Overige baten/Werk voor Derden

In een (groot) gedeelte van 2021 was er nog sprake van de Corona-pandemie waardoor de omzet inburgering/contractonderwijs lager was. In 2022 was hier geen sprake meer van. De omzet is lager dan begroot, circa € + 0,1 mln.

De overige baten in opdracht van derden zijn hoger dan begroot (€ + 0,3 mln.) en hoger dan voorgaand jaar (€ + 0,7 mln.). Dit heeft gedeeltelijk nog te maken met de omstandigheden rond de Corona-pandemie in 2021, waardoor projectinkomsten niet geheel konden worden gerealiseerd. In 2022 konden veel (internationale) projecten weer doorgang vinden. De besteding van deze projecten is hoger, maar hier staan ook kosten tegenover, waardoor dit geen invloed heeft op het resultaat.

De overige baten zijn € 1,1 mln. hoger dan begroot en € 0,5 mln. hoger dan in 2021. In 2021 is door de Corona-pandemie minder omzet gerealiseerd in de leerbedrijven C&D (€ + 0,2 mln.). Daarnaast leverden de detacheringen (€ + 0,2 mln.) en de deelnemersbijdragen (€ + 0,2 mln.) een hogere opbrengst op ten opzichte van de begroting en is een eenmalige boekwinst gemaakt op de verkoop van het pand Polaris (€ + 0,4 mln.).

Stijging personele kosten: Ten opzichte van de begroting bestaat zijn de kosten voor personeel niet in loondienst gestegen (€+ 3,0 mln.) door uitvoering van alle extra activiteiten. De loonkosten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting. De dotaties aan personele voorzieningen zijn lager (€ - 0,1 mln.) dan begroot.

Materiële kosten: De materiële kosten zijn in 2022 € 2,1 mln. hoger uitgevallen dan begroot. Het betreft fusiekosten en kosten voor ingebruikname van Afas HR en Financieel (samen € + 0,8 mln.); kosten i.v.m. een btw-onderzoek (€ + 0,3 mln.); herwaardering van vaste activa (€ + 1,1 mln.) en extra studentenkosten i.v.m. de toegenomen activiteiten in 2022.

Een overzicht van de verschillen tussen de begroting en de realisatie wordt weergegeven in figuur 7.4.

(* € 1.000.000)	Begroting	Jaarrekening	Vershil
<b>Opbrengsten</b>	<b>95,2</b>	<b>99,1</b>	<b>3,9</b>
- beroepsonderwijs	86,6	89,1	2,5
- educatie	2,0	1,9	0,1-
- werk voor derden / overig	6,6	8,1	1,5
<b>Kosten</b>	<b>95,6</b>	<b>100,2</b>	<b>4,6</b>
- personeel	75,2	78,1	2,9
- materieel	19,8	22,0	2,2
- rente (saldo)	0,6	0,1	0,5-
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>0,4-</b>	<b>1,1-</b>	<b>0,7-</b>
Buitengewone baten	-	-	-
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>0,4-</b>	<b>1,1-</b>	<b>0,7-</b>

Figuur 7.4 Begroting en realisatie 2022

## 7.5 Investerings

De boekwaarde van de vaste activa daalde in 2022 van € 50,6 mln. naar € 46,0 mln.; een gevolg van afschrijving (€ - 4,2 mln.), desinvestering (€ - 1,9 mln.) en in uitvoering genomen (€ - 0,1 mln.) van gebouwen en overige inventaris. Tegenover de waardedaling stonden investeringen met een totale waarde van € 1,5 mln.:

- gebouwen/onderhoud (€ 0,3 mln.)
- onderwijsinventaris (€ 0,2 mln.)
- beheersinventaris (€ 0,4 mln.)
- hardware (€ 0,5 mln.)
- software (€ 0,1 mln.).

## 7.6 Treasury-management

### 1. Kasstromen

In 2022 namen de liquide middelen af van € 23,1 mln. naar € 22,2 mln.; een negatieve kasstroom van € 1,0 mln. Tot 2026 wordt een verantwoorde daling van de liquide middelen verwacht naar € 20,4 mln.

## 2. Belenen en beleggen

Het beleid ten aanzien van belenen en beleggen is vastgelegd in het Treasury-statuut. Hierin zijn de volgende uitgangspunten van de instelling verwoord:

7. Alle transacties zijn gericht op continuïteit van de instelling.
8. Het aantrekken en uitzetten van middelen vindt plaats bij betrouwbare partners.
9. De instelling belegt niet in effecten.
10. De financiële reserves worden in liquide middelen aangehouden

Het Friesland College voldeed in 2022 aan deze beleidsuitgangspunten. Er zijn er in 2022 geen nieuw aangetrokken leningen. Er is conform voorgaande jaren geen sprake van afgesloten derivaten. De mutatie in liquide middelen ten opzichte van vorig jaar is het gevolg van reguliere activiteiten in het boekjaar.

## 7.7 Interne beheersing

In de managementletter van 2022 vermeldt de accountant vier aandachtspunten die in 2022 door het Friesland College worden opgepakt. Dit betreft: aandachtspunten rondom General IT-controls, controle crediteuren-stamgegevens, tijdige registratie verzuimers en kwaliteit van de tussentijdse rapportages. In 2023 worden deze punten verder opgepakt en zo mogelijk afgerond.

## 7.8 Wet Normering Topinkomens

In de onderstaande figuur wordt de bezoldiging getoond van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht in het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT) over kalenderjaar 2022. De bezoldiging van de voorzitter van het College van Bestuur valt binnen het voor het Friesland College geldende maximum. Dit geldt eveneens voor de bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht. In 2022 waren geen interim-bestuurders werkzaam bij het Friesland College. Vermelding alle bestuurders en toezichthouders:

Bestuurders Functie	Voor- zitter J/N	Naam	Ingangs- datum verslagj.	Eind- datum verslagj.	F T E	Beloning 2022	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal beloning 2022	Uitk. beëind. dvh	Norm	Totaal beloning 2021
Functie	J	C. Segers	1-1-'22	31-12-'22	1	167.993	23.458	191.451	-	196.000	186.034
<b>Toezieth.</b>											
Voorzitter RvT	J	J.M. Berndsen- Jansen	1-1-'22	31-12-'22		15.907	-	15.907	-	20.400	10.865
Lid RvT	N	M. Broersma	1-1-'22	31-12-'22		10.607	-	10.607	-	19.600	6.865
Lid RvT	N	R. Hageman	1-1-'22	31-7-'22		4.125	-	4.125	-	11.433	6.865
Lid RvT	N	J. van Eindhoven	1-1-'22	31-12-'22		7.071	-	7.071	-	19.600	6.865
Lid RvT	N	R.J. Landeweerd	1-1-'22	31-12-'22		10.607	-	10.607	-	19.600	6.865
Lid RvT	N	G.A. Postma	1-1-'22	31-12-'22		10.607	-	10.607	-	19.600	5.149
Lid RvT	N	W.K. Kleinhuis	1-2-'22	31-12-'22		10.026	-	10.026	-	17.967	-

Figuur 7.6 WNT bestuur en toezichthouders

## 7.9 Nota Helderheid

De minister van onderwijs heeft in de richtlijnen voor de financiële verslaglegging opgenomen dat instellingen verantwoording afleggen over enkele specifieke thema's in de bekostiging. Deze thema's zijn toegelicht in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' van het ministerie. Hieronder volgen deze specifieke thema's met een toelichting van de situatie van het Friesland College.

*Thema 1. Uitbesteding:* In 2022 bestonden tussen het Friesland College en een externe organisatie afspraken over het verzorgen van onderwijsactiviteiten. CIOS, school voor Sport en Bewegen, werkte met COSMO\* Entertainment samen in de opleiding Leisure & Hospitality Executive. De

criteria van het Friesland College voor het uitbesteden van onderwijsactiviteiten zijn vastgelegd in de notitie 'FC-beleid bedrijfsgerichte opleidingen & het uitbesteden van onderwijsactiviteiten'.

*Thema 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten:* Op basis van gewijzigde regelgeving is het Friesland College verplicht vanaf kalenderjaar 2023 een splitsing in te voeren tussen publieke en private activiteiten. T/m kalenderjaar 2022 rapporteert de school de private activiteiten als onderdeel van de publieke activiteiten.

*Thema 3. Het verlenen van vrijstellingen:* In het kader van vrijstellingen hanteert het Friesland College de volgende richtlijn: in die gevallen waar het omvangrijke vrijstellingen voor een deel van de opleiding betreft, wordt de studieduur verkort en wordt maatwerk geleverd.

In vrijstellingen voor examen(onderdelen) gaat het in de meeste gevallen om een enkel onderdeel. Betreft het een aanvraag voor diploma zonder onderwijs, dan wordt deze deelnemer ingeschreven als examendeelnemer.

Voor een los examen (onderdeel) zijn de procedures beschreven in de handboeken examinering en het examenreglement van het Friesland College. Deze documenten worden jaarlijks geactualiseerd en vastgesteld.

*Thema 4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf:* Op basis van de 1-oktobertelling kregen in totaal 1714 studenten in de bbl-opleidingen een rekening voor het verschuldigde cursusgeld. De instelling ontving van 809 studenten een machtiging. De hierin genoemde bedrijven zijn overeenkomstig gefactureerd. Het aanwezige fonds voor les- en cursusgeld wordt niet gevoed uit de rijksbijdrage. Het Friesland College heeft geen geïntegreerde trajecten voor beroepsonderwijs en educatie. Daardoor bestaat er geen risico dat het les- of cursusgeld van het beroepsonderwijs wordt betaald vanuit het educatiebudget van gemeenten.

*Thema 5. Inschrijving van een deelnemer in meer dan één opleiding tegelijk:* Er zijn geen studenten met een dubbel bekostigde inschrijving. Voor zover studenten voor twee opleidingen ingeschreven staan, is er één bekostigd en de ander onbekostigd.

*Thema 6. Omzwaaiers:* Mutaties tussen opleidingen in de periode 1 oktober tot en met 31 december 2022 worden als volgt weergegeven:

Mutaties 2022	oktober	november	december	Totaal
Uitgestroomd met diploma	4	73	71	<b>148</b>
Doorgestroomd met diploma	1	9	13	<b>23</b>
FC verlaten	39	96	67	<b>202</b>
Mutaties (op Crebo-niveau)	15	31§	14	<b>60</b>
	<b>59</b>	<b>209</b>	<b>165</b>	<b>433</b>

Figuur 7.7 Omzwaaiers

*Thema 7. Maatwerktrajecten voor bedrijven:* De School voor Zorg, Service & Welzijn verzorgde in 2022 maatwerktrajecten voor Medical Group, Kwadrantgroep, Meriant, Talant, ZuidOostzorg en Wijkleerbedrijf Bilgaard. Daarnaast werden trajecten en trainingen verzorgd voor Noorderbreedte, Kwadrantgroep, Zuidoostzorg en NL leert door.

## 7.10 Verbonden partijen

Voor een overzicht van de verbonden partijen verwijzen wij naar de financiële jaarrekening. Net als

in 2021 betreft het de samenwerkingsverbanden de Kanselarij, de Coöperatieve Zuivelfabrieken en stichting Knooppunt Heerenveen.

### 7.11 Werkagenda MBO/Coalitieakkoord (CA)-middelen

In 2022 waren extra middelen beschikbaar als gevolg van de corona envelop (NPO) en de verhoging van het macrobudget in verband met niveau 2 studenten. De begrote NPO middelen zijn in 2022 volledig conform plannen van aanpak NPO 2022 ingezet geweest. Resultaat hiervan is dat door extra begeleiding aan studenten en ondersteuning aan docenten onderwijsachterstanden vrijwel zijn ingelopen en ook nieuwe succesvolle aanpakken in onder andere begeleiding zijn ontwikkeld welke in 2023 worden doorgezet.

Tevens zijn in 2022 vanuit de kwaliteitsagenda financiële middelen toegevoegd aan niveau 1 en 2 en daarmee geïnvesteerd in het versterken van doorstroom naar mbo 2 en verbetering van begeleiding binnen de niveau 2 opleidingen

De uit het Coalitie Akkoord beschikbare financiële middelen voor het versterken van begeleiding en extra formatie voor niveau 2 zijn mede daardoor in 2022 niet ingezet en doorgeschoven naar 2023. Deze middelen zullen oa worden ingezet op de doorontwikkeling van de succesvolle aanpakken binnen niveau 2 zoals D'tour.

### 7.12 Verantwoording mbo-studentenfonds

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenning	Gemiddelde hoogte van de toekenning
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid.	Aanvragen 16  Toekenningen 16	€ 6.270,-	€ 392,-
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt.	Aanvragen 0  Toekenningen 0	€ 0	€ 0
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken.	Aanvragen 163  Toekenningen 142	€ 91.721,-	€ 646,-
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen.	Aanvragen 5  Toekenningen 5	€ 9.684,-	€ 1.937,-

### 7.13 Goedkeurende verklaring accountant

Bij de jaarrekening 2022 heeft de accountant op 23 juni 2023 een goedkeurende verklaring verstrekt. De jaarrekening is conform de voorschriften.





friesland college  
techno lyceum  
make it!







## Hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf

Overeenkomstig de Regeling Jaarverslaggeving voor het Onderwijs (RJO) maakt het Friesland College sinds 2013 een continuïteitsparagraaf als onderdeel van het jaarverslag. Het doel van deze paragraaf is het geven van een beschouwing over het (voorgenomen) beleid en de verwachte interne en externe ontwikkelingen voor de komende 3 tot 5 jaar. Waar mogelijk vindt er een vertaling van dit beleid naar financiële indicatoren plaats.

Per 1 januari 2023 is het Friesland College bestuurlijk gefuseerd met ROC Friese Poort. Het gevolg hiervan is dat de stichting Friesland College per 1 januari 2023 ophoudt te bestaan en uitgeschreven wordt bij de kamer van koophandel. Dit is dan ook de reden dat in de verslag alleen gegevens worden opgenomen over het jaar 2022 en de toekomstige jaren bij de verkrijgende stichting Firda zijn opgenomen. Op 1 augustus 2023 volgt de scholenfusie tussen beide ROC's. Vanaf dat moment is er sprake van 1 brinnummer.

De continuïteitsparagraaf gaat eerst in op de financiële ontwikkeling van het Friesland College. Vervolgens worden de belangrijkste financiële kengetallen van de gefuseerde organisatie (Firda) separaat toegelicht.

Achtereenvolgens komen in deze continuïteitsparagraaf de volgende onderwerpen aan bod:

- Ontwikkeling studentenaantallen
- Organisatie- en formatieontwikkeling
- Huisvesting
- ICT
- Risicomanagement
- Investerings
- Financieel meerjarenperspectief

Bij de uiteenzetting van bovenstaande onderwerpen zal met name naar de komende drie jaren worden gekeken. Ook zal, waar relevant, worden stilgestaan bij de afgelopen jaren.

### 8.1 Ontwikkeling studentenaantallen

Ten aanzien van de ontwikkeling van de studentenaantallen is de verwachting dat deze de komende jaren een daling zal laten zien. Deze daling wordt voor het grootste deel veroorzaakt door een terugloop van de traditionele instroom vanuit het vmbo, die sterk afhankelijk is van demografische ontwikkelingen in de regio waarin het Friesland College actief is. Bij het voortgezet onderwijs is inmiddels een vergelijkbare daling waarneembaar. Deze daling zal, zij het met een vertraagd effect, een navenant gevolg hebben voor het mbo. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- De aantallen van 2020 en 2021 zijn op de accountantstelling gebaseerd.
- De aantallen van 2022 zijn op interne cijfers gebaseerd.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BBL	6.853	6.493	5.853	5.738	5.566	5.399
BOL	1.759	1.783	2.013	2.005	1.945	1.887
<b>Totaal</b>	<b>8.612</b>	<b>8.276</b>	<b>7.866</b>	<b>7.744</b>	<b>7.511</b>	<b>7.286</b>

Tabel 8.1 Prognose studentenaantallen

Zoals uit de tabel valt op te maken, is de daling voornamelijk bij de BOL waarneembaar. Overigens is de verhouding BOL ten opzichte van BBL sterk afhankelijk van de conjunctuur. Eventuele toekomstige veranderingen in de conjunctuur kunnen effect hebben op de verhouding tussen het aantal BOL- en BBL-studenten.

De bekostiging is gebaseerd op het aantal studenten van twee jaar daarvoor. Tot en met het jaar 2020 was het effect van de daling van het aantal studenten op de opbrengsten nog gering. Voor de komende periode is daarentegen een groter effect te verwachten. Overigens is de verwachting dat de toenemende aandacht voor Leven Lang Ontwikkelen een positief effect zal hebben op het aantal studenten. Gezien de onzekerheden hierover is dit nog niet meegenomen bij de toekomstige projectie van het aantal studenten.

## 8.2 Organisatie- en formatieontwikkeling

In 2022 is er verder invulling gegeven aan het koersplan "waar leren werkt". In eigentijds en innovatief beroepsonderwijs dat aansluit bij de ontwikkelingen in de praktijk, hebben professionals in de teams ruimte nodig om initiatieven te nemen. Dat betekent dat de regie bij de teams komt te liggen vanuit resultaatverantwoordelijkheid. Zij zijn immers de motor, die het leren voor studenten mogelijk maakt. Aansluiten bij veranderingen in het werkveld en - breder - in de samenleving is hier een belangrijke actor in.

Teams zijn hiermee ook verantwoordelijk voor het behalen van resultaten. Wij zetten een zorgvuldig traject in om een vergevorderde mate van teamzelfstandigheid te realiseren. Dat betekent dat onze teams:

- Ruimte hebben om, binnen de leerprincipes van praktijkgestuurd leren, het onderwijs vorm te geven.
- Binnen de financiële en formatieve kaders van het Friesland College de taken zodanig verdelen dat er sprake is van optimale inzet van kwaliteiten en ambities bij de uitvoering en ontwikkeling van onderwijs.
- Hierin met elkaar komen tot een verdeling van rollen die zoveel mogelijk past bij ieders ambities en competenties.
- Met in achtname van het bestaande beleid met elkaar het gesprek voeren over het functioneren van zowel het team als geheel als individuele teamleden.
- In afstemming met de verantwoordelijke leidinggevende(n) externe contacten onderhouden.

Medewerkers van het Friesland College worden uitgedaagd om zich te blijven ontwikkelen. De gesprekscyclus waarin het 'Waarderingsgesprek' een belangrijk onderdeel is, ondersteunt dit proces. Medewerkers gaan met elkaar de dialoog aan over waarin zij gewaardeerd worden, welke bijdrage geleverd wordt aan het teamresultaat en de eigen persoonlijke ontwikkeling.

In tabel 8.3 is een overzicht opgenomen van het gemiddeld aantal juridisch personeel (netto fte) over de afgelopen periode als ook een verwachting van het aantal fte's voor de komende periode. Voor alle categorieën geldt dat ze met de teruglopende baten meebewegen. De voornaamste reden hiervoor is de verwachte daling van het aantal studenten. Het meebewegen van de personele bezetting is te realiseren door natuurlijk verloop en door waar mogelijk tijdelijke contracten niet te verlengen. Aan de hand van prognoses zal per organisatieonderdeel worden uitgewerkt welke formatie nodig is om op ontwikkelingen te kunnen anticiperen.

Personele bezetting	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestuur/Management	15	14	12	10	10	10
Personeel primair proces	612	613	586	530	471	464
Ondersteunend personeel	240	229	243	245	218	215
<b>Totaal</b>	<b>867</b>	<b>856</b>	<b>840</b>	<b>785</b>	<b>699</b>	<b>689</b>

Tabel 8.2 Meerjarig overzicht juridisch personeel (netto fte), gemiddeld per jaar

Voor wat betreft de verhouding tussen het onderwijzend personeel en het totale personeel houdt het Friesland College een gemiddelde aan van ongeveer 70 procent.

### 8.3 Huisvesting

Het Friesland College heeft haar primaire onderwijsactiviteiten verdeeld over locaties in Leeuwarden en Heerenveen. In Leeuwarden zijn dit de gebouwen Kalmoes, Triangelen de sporthal op het campusterrein van de Julianalaan. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van popcentrum Neushoorn aan het Ruiterskwartier. In Heerenveen beschikt het Friesland College over Saturnus en Sportstad (onder andere CIOS). Naast de primaire locaties maakt het Friesland College gebruik van diverse praktijklocaties en een aantal kleine gebouwen in de provincie Friesland. In totaal heeft het de beschikking over 52.000 m<sup>2</sup> met jaarlijkse afschrijvings- en huurkosten van respectievelijk € 2,8 miljoen en € 3,1 miljoen. De overige huisvestingskosten bedragen per jaar ongeveer € 4,0 miljoen voor met name schoonmaak- en energiekosten.

Eigendom m <sup>2</sup>	Langdurige huur (15-20 jr.)	Kortlopende huur (1-3 jr.)	Totaal
37.000 m <sup>2</sup>	12.000 m <sup>2</sup>	3.000 m <sup>2</sup>	52.000 m <sup>2</sup>

Tabel 8.3 Overzicht aantal vierkante meters

Nederland maakt zich op voor een enorme energietransitie. De Nederlandse regering stuurt op het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot en wil onder andere het gebruik van aardgas minimaliseren. Ook van scholen wordt gevraagd de gebouwen te verduurzamen en over te gaan naar schonere energie. Het Friesland College heeft inmiddels een routeplan om de gebouwen duurzamer te maken "Friesland College Energieneutraal", waarbij het doel is de CO<sub>2</sub> teller in 2030 op nul te hebben. In de tussenliggende periode zal ervoor ongeveer € 0,8 miljoen extra moeten worden geïnvesteerd om de (stook)installaties van de eigen gebouwen in Leeuwarden aan te kunnen passen. Het meerjaren onderhoudsplan is hierop aangepast.

In 2019 (in 2021 geactualiseerd) is een strategisch huisvestingsplan geschreven waarin, op basis van diverse ontwikkelingen binnen en buiten het Friesland College, naar de mogelijke gevolgen van de huisvesting is gekeken. Aan de hand van dit plan wordt de huisvesting aangepast op de wijzigende omstandigheden. In 2020 is een begin gemaakt met de reductie van het aantal vierkante meters door huurcontracten te beëindigen. In 2021 is onder andere een pand aan de Jousterweg te Heerenveen verkocht en in 2022 pand Polaris aan de Julianalaan in Leeuwarden. In de onderstaande tabel wordt een overzicht getoond van de gerealiseerde en geplande besparingen in vierkante meters. Qua potentiële besparing van kosten komt dit neer op circa € 1 miljoen. De financiële besparing die uiteindelijk zal worden gerealiseerd, hangt af van eventuele strategische en onderwijskundige keuzes die worden gemaakt. Deze keuzes zullen onder andere afhangen van de fusie per 1 januari 2023 tussen het Friesland College en ROC Friese Poort. Op het gebied van huisvesting zal dit consequenties hebben, zoals herhuisvesting en/of samenvoegen van opleidingen maar ook een efficiëntieslag met betrekking tot het gebruik van panden.

	2020	2021	2022
Besparing m <sup>2</sup>	863 m <sup>2</sup>	1.859 m <sup>2</sup>	2.414 m <sup>2</sup>

Tabel 8.4 Prognose besparing aantal vierkante meters

#### 8.4 ICT

Net zoals in 2020 en 2021 heeft digitalisering een belangrijke rol gespeeld bij het faciliteren van thuiswerken en afstandsonderwijs in 2022. Afstandsonderwijs werd veelvuldig ingezet om zo het leren te kunnen faciliteren, ongeacht locatie. Aan studenten en medewerkers zijn laptops en andere faciliteiten uitgeleend om thuis te kunnen werken en leren. Hoewel online studeren en werken veel mogelijkheden biedt, hebben we de afgelopen twee jaar ook geleerd dat niet alles online kan worden gedaan.

Het Friesland College wil de ICT-voorzieningen vanuit de 'cloud' aanbieden, waardoor permanente beschikbaarheid is gewaarborgd. Iedere gebruiker kan met zijn of haar eigen apparaat de gewenste leerervaring opdoen op het moment en de plek dat dit het beste past. Digitalisering is hiermee geen 'geïsoleerde taak' meer binnen het Friesland College, maar maakt integraal onderdeel uit van de onderwijsuitvoering en -ontwikkeling.

Vanwege de schaarste op de wereldmarkt voor ICT-apparatuur werd de inkoop bemoeilijkt. Echter, door een goede samenwerking met de ICT-leveranciers van het Friesland College zijn studenten en medewerkers voorzien van de benodigde middelen. De schaarste op de ICT-markt zal zich naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst voortzetten.

De afhankelijkheid van digitalisering maakt het Friesland College ook kwetsbaarder. Meerdere onderwijsinstellingen zijn het afgelopen jaar door cybercriminelen aangevallen met alle gevolgen van dien. Om de digitale veiligheid voor studenten, medewerkers en externen te waarborgen heeft het Friesland College een uitgebreid Informatie Beveiliging en Privacy beleid (IBP). De ICT-omgeving van het Friesland College is naar de huidige beveiligingsstandaarden ingericht. Het doel is om een toekomstbestendige, veilige en veerkrachtige ICT-omgeving te hebben die tegen externe aanvallen bestand is. Om dit te bewerkstelligen worden onder andere de volgende acties ondernomen:

- Periodieke netwerktests door een extern beveiligingsbedrijf om kwetsbaarheden te identificeren en op te lossen.
- Deelname (sinds 2017) aan de IBP-benchmark voor het mbo (via saMBO-ICT). De score is gestegen van 1,7 in 2017 naar 3,1 in 2022. Dit is gelijk aan het landelijk gemiddelde.
- Aanschaf en implementatie van een beheerssysteem voor digitale identiteiten en rechten.
- Inrichten van een organisatie rondom (digitale) informatievoorziening.
- Invoer van een multi-factor authenticatie als extra beveiliging voor het aanmelden op het netwerk en de applicaties. In 2022 is dit ook voor studenten geïmplementeerd.
- Deelname aan de landelijke cybercalamiteiten-oefening (OZON).

#### 8.5 Risicomanagement

Binnen het Friesland College is een op de toekomst gericht risicomanagementproces geïmplementeerd. Dit toekomstgericht denken over onder meer de (financiële) effecten van het te voeren beleid is een belangrijk punt van aandacht geworden. Van organisaties – zeker die met een publieke taak – wordt steeds meer verwacht dat zij structureel aandacht geven aan verwachte ontwikkelingen en de risico's die zich hierbij kunnen voordoen. Bij de identificatie van de belangrijkste risico's is er onderscheid gemaakt in de volgende risicocategorieën:

- Strategische risico's;
- Operationele risico's;
- Financiële positie en financiële verslaglegging;
- Wet- en regelgeving.

Ieder jaar worden de reeds geïdentificeerde risico's geanalyseerd en eventueel nieuwe risico's toegevoegd. Vervolgens wordt er per risico vastgelegd welke maatregelen worden of moeten worden ondernomen om de risico's te beheersen. Op basis van deze stappen zijn samengevat zes risico's als meest belangrijk onderkend. Daarnaast wordt bij elk van de risico's aangegeven welke beheersmaatregelen worden gehanteerd.

## **1. Impact coronacrisis**

De coronacrisis heeft grote impact op het onderwijs. Zowel voor studenten als voor het Friesland College als organisatie. Er ontstaan nieuwe risico's waarop zo adequaat mogelijk wordt gereageerd. Daarnaast heeft de coronacrisis initiatieven versneld, zoals het lesgeven op afstand en thuiswerken. Specifiek ten aanzien van de coronacrisis zijn de onderstaande risico's geïdentificeerd.

- Afnemende diplomagelden als studenten langere tijd nodig hebben om af te studeren.
- Bepaalde groepen studenten lijken af te haken of zijn afgehaakt.
- Studenten blijven langer ingeschreven door vertraging of omdat zij in verband met de situatie voor een vervolgopleiding kiezen.
- Bedrijfspraktijkvorming staat onder druk. Stageplaatsen zijn moeilijker in te vullen.
- Om studievertraging te voorkomen is er met de inzet van NPO-middelen extra personeel aangesteld. Zodra de coronacrisis meer controleerbaar wordt en de NPO-middelen aflopen, ontstaat er mogelijk een (tijdelijke) overformatie als personeel niet elders inzetbaar is. Daarnaast is er sprake van een risico op hogere uitgaves van transitievergoedingen of wachtgeld.
- Weerstands- en/of absorptievermogen van het personeel als gevolg van thuiswerken of juist van werken op de locaties.
- Teruglopende en uitgestelde contractactiviteiten doordat partners terughoudend zijn of de ruimte niet hebben.

Deze coronacrisis-gerelateerde risico's zijn niet limitatief. Om de risico's waar mogelijk te beheersen worden de onderstaande acties ondernomen.

- De middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs worden ingezet om studenten extra ondersteuning te bieden ten behoeve van de in-, door- en uitstroom, begeleiding voor het welzijn van studenten en facilitering van devices, ruimtes, extra beveiliging, e.d.
- Er wordt ingezet op alternatieve of zelforganisatie van stageactiviteiten en praktijkvorming.

## **2. Toekomstbestendigheid van de kostenstructuur**

Conform de meerjarenplanning van het ministerie van OC&W zal het landelijk aantal leerlingen in het primair onderwijs (PO), voortgezet onderwijs (VO) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) in de komende jaren afnemen als gevolg van demografische krimp. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de kostenstructuur van het Friesland College. Hierbij kan worden gedacht aan de opbouw van het personeelsbestand, geplande investeringen en structurele materiële kosten. Er wordt hard aan gewerkt om te zorgen dat de kostenstructuur van het Friesland College voldoende wendbaar is om deze in lijn te brengen met de toekomstige inkomstendaling. Om dit te realiseren worden de volgende maatregelen genomen:

- Door resultaatverantwoordelijke teams met budgetten te laten werken, wordt het kostenbewustzijn vergroot.
- In de Kaderbrief en Begroting 2023 zijn de kaders en uitgangspunten herijkt om de toekenning van budgetten accurater aan de werkelijke studentenaantallen te koppelen.
- In de investeringsbegroting 2023 is niet meer gewerkt met een statisch investeringsplafond maar met een maximaal bedrag aan afschrijvingslasten per gewogen student. Op die manier bewegen de investeringen mee met het aantal studenten, en ontstaat ook een directe relatie met de exploitatiebegroting.



### **3. Ontwikkeling van het aantal studenten**

Zoals in het voorgaande risico werd aangegeven zal door de demografische krimp het aantal potentiële studenten in de komende jaren verder dalen. Mogelijk is deze daling voor het Friesland College groter als het verlies van marktaandeel aan andere mbo-scholen zich doorzet. De beheersing van dit risico vindt plaats door:

- Vanuit de kwaliteitsagenda en vanuit NPO-gelden initiatieven te ontplooiën die een bijdrage leveren aan het terugdringen van VSV en ongediplomeerde uitstroom.
- Te investeren in professionalisering van docenten op het gebied van begeleiding - versterking van de didactisch en pedagogische handelingsbekwaamheid.
- De basissystemen zoals het hebben van een coach, het registreren van presentie en verzuim, de tijd die een coach beschikbaar heeft, op orde te brengen en te houden.
- Ontwikkelingen van het aantal studenten grondig te monitoren (op basis van actuele tellingen aangevuld met voortschrijdend inzicht) en hierop adequaat in te spelen.
- Meer prioriteit te geven aan contractonderwijs en aanboren van nieuwe doelgroepen door middel van Leven Lang Ontwikkelen. Onder andere door subsidieregelingen en -mogelijkheden actief te benutten waardoor contractonderwijs groeit.
- Aanbestedingstrajecten (onder andere inburgering en WEB) uitstekend uit te voeren.
- Ontplooiën van diverse marketingactiviteiten om nieuwe studenten aan te trekken en waar mogelijk het marktaandeel te vergroten.
- Optimaliseren van het aanmeld- en inschrijfproces van studenten (volgens landelijk beleid) om ongediplomeerde uitstroom te beperken (centraal aanmeldproces).
- Intensiveren van samenwerking met onderwijsinstellingen (vo, mbo, hbo), bedrijven en lokale/regionale overheden.

### **4. Het aanbod en de kwaliteit van de opleidingen**

Door ontwikkelingen in het politieke landschap, de arbeidsmarkt, conjunctuur, maatschappij en in de regio zal het aanbod en de vorm van opleidingen voortdurend moeten worden aangepast. Hierdoor ontstaat het risico dat het Friesland College zich niet snel genoeg aanpast en door de veranderingen wordt ingehaald. Om dit risico te beheersen worden er diverse acties ondernomen.

- Versterken van de kwaliteitscyclus waarbij middels teamplannen en managementcontracten gewerkt wordt aan het planmatig verbeteren, ontwikkelen en innoveren van onderwijs.
- (Door)ontwikkelen van een kwaliteitskader voor onderwijsteams en teams van de ondersteuning.
- Versterken van (strategisch) relatiebeheer en samenwerking richting onderwijsinstellingen, bedrijven en lokale/regionale overheden. Dit komt onder andere tot uiting door deelname aan RIF-projecten te continueren. Vanuit de kwaliteitsagenda worden eveneens initiatieven ontplooid om de aansluiting met de arbeidsmarkt aantoonbaar te borgen.
- Doorlopend investeren in hybride leeromgevingen waarbij wordt aangesloten bij vraagstukken uit de regio en arbeidsmarktontwikkelingen.
- Investeren in flexibel onderwijs dat haalbaar, uitvoerbaar, betaalbaar en organiseerbaar is.
- Doorontwikkeling van de digitale geletterdheid van student en medewerker. Toepassing van ICT in het onderwijs en versterken van digitale vaardigheden in het dagelijkse werk. In de kwaliteitsagenda zijn innovatie en vernieuwing belangrijke thema's en worden daarmee ook budgettair ondersteund.
- Verder professionaliseren van medewerkers om kwaliteit te waarborgen. Er is een centraal ontwikkelpunt waar collega's terecht kunnen voor professionalisering op een breed aantal thema's. Er zijn leernetwerken in scholen en tussen scholen rond thema's ter professionalisering van docenten en experts van de ondersteuning.
- Continu beoordelen van de balans tussen kwaliteit en kwantiteit van opleidingen ten behoeve van onder andere macrodoelmatigheid. Dit komt onder andere tot uiting door gesprekken met OCW, het regionale werkveld, JOB-monitor, interne enquêtes en audits.

## 5. Ontwikkeling van het personeelsbestand

Een belangrijk onderdeel van risico 2 “toekomstbestendigheid van de kostenstructuur” is de ontwikkeling van het personeelsbestand. Door diverse interne en externe veranderingen bestaat het risico dat de ontwikkeling van het personeelsbestand niet aansluit bij de behoefte die we als Friesland College hebben. Hierbij speelt de dalende trend in het aantal studenten een belangrijke rol. Om dit risico te beheersen werkt het Friesland College aan de onderstaande oplossingsrichtingen:

- Waar mogelijk komt de regie zoveel mogelijk bij teams te liggen vanuit resultaatverantwoordelijkheid met als doel optimale inzet van kwaliteiten en ambities van medewerkers.
- Passend in de formatie van de scholen zijn er medewerkers tijdelijk in de rol van kernteamlid gestart om teams, regisseurs en directeuren in de kanteling naar meer zelforganisatie te ondersteunen.
- In 2021 is ook aan een meerjarenformatie gewerkt middels het opstellen van een meerjarenformatieplan. Dit plan geeft een formatieve doorkijk naar de komende jaren, waarbij het accent ligt op de kwantitatieve formatie. In 2022 heeft er een verdieping per organisatieonderdeel plaatsgevonden waarbij ook de kwalitatieve component zijn betrokken.

## 6. Veranderende wet- en regelgeving

De vigerende wet- en regelgeving verandert veel en snel, bijvoorbeeld ten aanzien van de AVG, diverse branchecodes, RIE et cetera. Het risico bestaat dat we hier niet adequaat genoeg op inspelen. Beheersing van dit risico vindt plaats door het:

- Volgen en monitoren van veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving.
- Voortzetten van intern programma waarin onder andere de implementatie van veranderende wet- en regelgeving een terugkerend thema is.

### 8.6 Investerings

Het Friesland College beschikt over een meerjareninvesteringsbegroting (inclusief groot onderhoud). In deze begroting zijn de verwachte investeringen ten aanzien van gebouwen, automatisering, meubilair, projecten en dergelijke opgenomen. Met ingang van 2022 (conform de kaderbrief) worden de maximale investeringen niet aan de hand van een investeringsplafond vastgesteld, maar op basis van afschrijvingslasten per gewogen student. Aan de hand van deze ratio wordt ervoor gezorgd dat de totale investeringen met de studentenaantallen meebewegen.

Als onderdeel van de totale investeringsruimte is voor schoolspecifieke investeringen € 691.000,- gereserveerd. Dit bedrag is opgebouwd vanuit vervangingsbudgetten en daarmee kaderstellend. Aan elke school wordt ieder jaar een budget ter beschikking gesteld voor het doen van vervangingsinvesteringen, ter omvang van de in dat jaar volledig afgeschreven activa. Op die manier blijft het voorzieningenniveau op peil en kunnen daarnaast de afschrijvingslasten per school niet al te sterk gaan fluctueren.

Voor organisatiebrede investeringen is in 2023 circa € 3,4 miljoen gereserveerd. De helft daarvan zal conform de meerjareninvesteringsbegroting aan meubilair en groot onderhoud worden besteed. De overige investeringen zijn gericht op automatisering en audiovisuele middelen. De enorme vlucht van hybride onderwijs en thuiswerken heeft ertoe geleid dat de vraag naar laptops, tablets, toetsenborden en muizen is toegenomen.

Zoals eerder in de continuïteitsparagraaf naar voren is gekomen, dient het Friesland College de komende jaren rekening te houden met lagere inkomsten door dalende studentenaantallen. Dit heeft logischerwijs gevolgen voor de beschikbare investeringsruimte. In de exploitatie van de meerjarenbegroting (tabel 8.6) is dit zichtbaar door de dalende afschrijvingslasten. Daarnaast wordt

er in de meerjareninvesteringsbegroting kritisch gekeken welke investeringen op de korte en lange termijn noodzakelijk zijn.

## 8.7 Financieel meerjarenperspectief

In de continuïteitsparagraaf kijken we vooruit naar ontwikkelingen op belangrijke punten van beleid en organisatie en de gevolgen daarvan voor de financiële exploitatie en balanspositie. Per 1 januari 2023 is het Friesland College bestuurlijk gefuseerd met ROC Friese Poort. Op 1 augustus 2023 volgt de scholenfusie tussen beide ROC's. Vanaf dat moment is er sprake van 1 brinnummer.

De continuïteitsparagraaf gaat eerst in op de financiële ontwikkeling van het Friesland College. Vervolgens worden de belangrijkste financiële kengetallen van de gefuseerde organisatie (Firda) separaat toegelicht.

### 8.7.1 Meerjarenbegroting

Mede op basis van de diverse bovenstaande onderwerpen heeft het Friesland College een financiële meerjarenraming gemaakt. Deze raming resulteert in een meerjarig exploitatieoverzicht en in een meerjarenbalans. In tabel 8.6 is in samengevatte vorm het meerjarig exploitatieoverzicht opgenomen.

Meerjaren exploitatie Firda (Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Jaarrek. 2022	Begroting 2023	Meerjaren- begroting 2024	Meerjaren- begroting 2025	Meerjaren- begroting 2026
Rijksbijdragen OCW	88.900	88.618	82.525	78.400	76.048	73.766
Ov. overheidsbijdragen	2.007	1.997	2.251	2.183	2.118	2.054
Cursusgeld	479	442	805	781	757	735
Werk v. derden/inburgering	4.446	5.567	5.226	5.069	4.917	4.769
Overige baten	1.896	2.427	1.516	1.471	1.427	1.384
<b>Totaal baten</b>	<b>97.729</b>	<b>99.051</b>	<b>92.326</b>	<b>87.904</b>	<b>85.266</b>	<b>82.709</b>
personele lasten	75.662	78.131	74.389	66.108	65.202	64.247
Afschrijvingen	4.526	4.146	4.015	3.632	3.346	3.084
Huisvestingslasten	6.702	7.043	9.089	8.221	7.576	6.981
Overig materiele lasten	7.616	10.792	9.488	8.582	7.908	7.287
<b>Totaal lasten</b>	<b>94.506</b>	<b>100.112</b>	<b>96.980</b>	<b>86.534</b>	<b>84.032</b>	<b>81.600</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.223</b>	<b>-1.061</b>	<b>-4.658</b>	<b>1.361</b>	<b>1.234</b>	<b>1.109</b>
Saldo financiële baten en lasten	-645	-83	-582	-482	-382	-282
<b>Resultaat</b>	<b>2.578</b>	<b>-1.145</b>	<b>-5.240</b>	<b>879</b>	<b>853</b>	<b>827</b>
Uitnutting bestemmingsres. NPO		-56	1.937	2.125	-	-
<b>Resultaat na uitnutting bestedingsres.</b>		<b>-1.201</b>	<b>-3.303</b>	<b>3.004</b>	<b>853</b>	<b>827</b>

Tabel 8.5 Meerjarenbegroting

#### Baten

Binnen de onderstaande prognoses wordt uitgegaan van een dalende rijksbijdrage vanwege de studentenaantallen in 2022, de rijksbijdrage van 2023 is hierop gebaseerd. Voor de jaren erna is gerekend met een daling van 3% per jaar. De regeling rondom de kwaliteitsagenda zal in 2023 worden vervangen door een nieuwe regeling, waarbij de aanname gedaan is dat de te ontvangen bedragen vergelijkbaar zijn met de bedragen voor 2023. De doorgeschoven bedragen die in 2023 zijn meegenomen zijn uiteraard eenmalig, en daarom in 2024 in mindering gebracht.

## Lasten

Qua lasten zijn de verschillende onderdelen zo opgenomen dat deze met de dalende opbrengsten meebewegen, en zodanig dat er weer een rendement van 1% resteert. Daarnaast is er bij de materiële lasten een extra (taakstellende) korting toegepast, zodat de verhouding personeel-materieel weer naar de gewenste 80-20% toe beweegt. Het realiseren van deze besparing is geen vanzelfsprekendheid; kostenbewustzijn in de gehele organisatie, en het tijdig nemen van noodzakelijke (strategische) keuzes zijn hiervoor cruciaal.

Uitgaande van deze uitgangspunten resulteert in een benodigde krimp van ca. € 10 miljoen aan personele lasten, ofwel (bij benadering) 120 fte over de jaren tot en met 2026. De verwachting is dat dit voor ongeveer de helft door natuurlijk verloop in de komende jaren kan worden opgevangen. Naast dit natuurlijk verloop is er altijd sprake van andere vormen van verloop (vervroegde pensionering, ziekte, vertrek uit eigen beweging, etc.). De verwachting is dat hiermee de benodigde krimp grotendeels kan worden opgevangen. Het is echter evident dat strategische personeelsplanning van essentieel belang is om de komende jaren invulling te geven aan krimp van het personeelsbestand zonder dat dit leidt tot vermindering van kwaliteit.

De financiële lasten (rentelasten) lopen gestaag terug vanwege de aflossingen op de leningen die jaarlijks plaatsvinden.

### 8.7.2 Meerjarenbalans

In tabel 8.6 is het samengevat meerjarig balansoverzicht zichtbaar. De begrote balans 2023 is aangepast met de meest recente bedragen vanuit de realisatie 2022. De overige bedragen sluiten aan bij de hierboven toegelichte meerjarenbegroting. De constante variabelen betreffen de onderdelen voorraden, vorderingen, voorzieningen en kortlopende schulden. Voor de rest van de onderdelen geldt een dalende dan wel stijgende trend op basis van verwachte ontwikkelingen.

Onderdeel Rubriek	Jaarrekening			Meerjaren	balans	
Mutaties 2022	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
(bedragen x € 1.000)						
<b>Vaste activa</b>						
1.2 Vaste activa	50.556	46.004	44.140	42.658	41.462	40.529
Vlottende activa						
1.4 Voorraden	211	205	205	205	205	205
1.5 Vorderingen	3.604	7.336	7.336	7.336	7.336	7.336
1.7 Liquide middelen	23.144	22.160	16.350	18.355	19.356	20.431
Totaal vlottende activa	26.959	29.701	23.891	25.896	26.897	27.972
<b>Totaal activa</b>	<b>77.516</b>	<b>75.705</b>	<b>68.030</b>	<b>68.554</b>	<b>68.359</b>	<b>68.501</b>
<b>Passiva</b>						
2.1 Eigen vermogen	43.952	42.807	37.567	38.446	39.299	40.126
Algemene reserve	41.5681	40.380	37.077	38.446	39.299	40.126
Bestemmingsreserve NPO	2.370	2.427	490	-	-	-
2.2 Voorzieningen	4.447	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960
2.3 Langlopende schulden	9.863	8.122	5.687	5.332	4.284	3.598
2.4 Kortlopende schulden	19.254	20.816	20.816	20.816	20.816	20.816
<b>Totaal passiva</b>	<b>77.516</b>	<b>75.705</b>	<b>68.030</b>	<b>68.554</b>	<b>68.359</b>	<b>68.501</b>

Tabel 8.6 Samengevat meerjarig balansoverzicht

### 8.7.3 Financiële prestatie-indicatoren

De meerjarige financiële prestatie-indicatoren zijn een afgeleide van de zojuist toegelichte meerjarige begroting en balans. Na de tabel volgt een toelichting op de belangrijkste indicatoren.

Kengetallen	Norm	31-12-'21	31-12-'22	31-12-'23	31-12-'24	31-12-'25	31-12-'26
Netto werkkapitaal	> 0	7.706	8.885	3.075	5.080	6.081	7.156
Solvabiliteit I	> 35%	57%	57%	55%	56%	57%	59%
Solvabiliteit II	> 35%	62%	62%	61%	62%	63%	64%
Liquiditeit (current ratio)	> 0,7	1,40	1,43	1,15	1,24	1,29	1,34
Liquiditeit (quick ratio)	> 0,7	1,39	1,42	1,14	1,23	1,28	1,33
Rentabiliteit	> 0%	2,6%	-1,2%	-3,6%	3,4%	1,0%	1,0%

Tabel 8.7 Financiële prestatie-indicatoren

#### Solvabiliteit

Vanuit het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs worden twee definities voor de solvabiliteit gehanteerd: solvabiliteit I (eigen vermogen uitgedrukt in percentage van het totaal vermogen) en solvabiliteit II (eigen vermogen vermeerderd met voorzieningen als percentage van het totaal vermogen). De komende jaren wordt een stijging van de solvabiliteit verwacht. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het positieve rendement na 2023 en anderzijds doordat er op leningen wordt afgelost.

#### Liquiditeit

De liquiditeit wordt genormeerd via de indicator current ratio (verhouding vlottende activa en kortlopend vreemd vermogen) en quick ratio (verhouding vlottende activa exclusief voorraden en kortlopend vreemd vermogen). Het Friesland College hanteert hiervoor de norm 0,7. Voor beide indicatoren geldt dat deze de komende jaren ruim boven deze norm blijven. Dit heeft te maken met een stabiel verloop van de kortlopende schulden en minimale fluctuaties in de omvang van de liquide middelen.

#### Rentabiliteit

De rentabiliteit is gedefinieerd als het exploitatieresultaat, uitgedrukt als percentage van de totale baten. Het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs hanteert als meerjarige norm een rentabiliteit van meer dan 0%. Vanwege het negatieve resultaat in 2022, is er ook een negatieve rentabiliteit zichtbaar. In 2023 wordt rekening gehouden met een negatieve rentabiliteit onder andere door beroep te doen op de bestemmingsreserve NPO. In de jaren na 2023 wordt rekening gehouden met een positieve rentabiliteit.

#### Fusie ROC Friese Poort en Friesland College

Per 1 januari 2023 zijn ROC Friese Poort en Friesland College bestuurlijk gefuseerd tot Firda. De continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag van zowel ROC Friese Poort als Friesland College is geschreven vanuit het gezichtspunt dat op 31-12-2022 de twee scholen nog niet gefuseerd zijn. Derhalve wordt in deze paragraaf de opgetelde meerjarenraming van de twee scholen toegelicht. De verwachte financiële effecten van de fusie die daarin nog niet zijn opgenomen, worden tekstueel toegelicht.



Exploitatie Firda (*€ 1 miljoen)	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Rijksbijdragen	220,7	223,5	212,6	207,6	204,8	201,7	199,3
Ov. overheidsbijdragen	2,8	3,2	3,3	3,2	3,0	2,8	2,6
Cursus en examengelden	2,2	2,1	3,2	3,2	3,1	3,0	2,9
Baten i.o.v. derden	9,8	11,3	12,1	10,9	11,0	11,0	11,0
Overige baten	4,0	5,1	3,6	3,5	3,4	3,4	3,4
<b>Totaal baten</b>	<b>239,5</b>	<b>245,2</b>	<b>234,8</b>	<b>228,4</b>	<b>225,3</b>	<b>221,9</b>	<b>219,2</b>
Personeel	182,6	192,8	189,5	179,6	177,0	174,5	172,7
Afschrijvingen	12,2	11,7	11,1	11,2	11,5	11,7	11,6
Huisvesting	13,8	14,3	19,0	16,6	16,5	15,9	15,9
Overig	20,5	24,2	26,1	21,5	20,6	19,5	18,8
<b>Totaal lasten</b>	<b>229,0</b>	<b>243,0</b>	<b>245,7</b>	<b>228,8</b>	<b>225,6</b>	<b>221,6</b>	<b>218,9</b>
Financiële baten en lasten	-0,6	-0,3	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,3
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>9,9</b>	<b>1,9</b>	<b>-11,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Belastingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Netto resultaat</b>	<b>9,9</b>	<b>1,9</b>	<b>-11,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

In bovenstaande meerjarenraming zijn de verwachte resultaten van ROC Friese Poort en Friesland College samengevoegd. In de resultaatontwikkeling zijn de kosten van de fusie meegenomen. Dit betreft onder andere de kosten voor de integratie van alle processen en systemen, de implementatie van de nieuwe naam en huisstijl en de externe kosten van de fusiebegeleiding. De fusiekosten, samen met de sterk toegenomen kosten voor energie, verklaren voor het grootste deel het negatieve begrote resultaat over 2023 van -11,5 mln.

In bovenstaande meerjarenraming zijn niet alle verwachte effecten van de fusie verwerkt omdat deze bij het opstellen van de (meerjaren)begroting 2023 nog niet voldoende inzichtelijk waren. In de loop van 2023 wordt de eerste gezamenlijke kaderbrief opgesteld en wordt het Firda koersplan 2024-2027 gedefinieerd. Na de zomer volgt tevens het nieuwe strategische huisvestingsplan. Op basis van deze beleidskaders wordt in het najaar van 2023 een Firda financiële meerjarenraming voor 2024-2027 opgesteld. Daarbij spelen drie thema's een belangrijke rol.

1. De synergie effecten van de fusie.
2. De integratie van de opleidingen in Leeuwarden.
3. De ontwikkeling van de huisvestingskosten.

Door het samenvoegen van de centrale ondersteunende diensten ontstaan synergie voordelen. Dit heeft betrekking op zowel de formatie als de materiele kosten (inkoop schaalvoordelen). De verwachte synergievoordelen van de fusie zullen onder andere worden gebruikt om het opleidingsportfolio van Firda te versterken. Deze financiële impuls is gericht op de MBO Colleges die gesitueerd zijn aan de randen van ons verzorgingsgebied om mbo-onderwijs zo toegankelijk mogelijk te houden voor onze studenten. De verwachting is dat de financiële synergievoordelen en de extra uitgaven over een reeks van jaren met elkaar in balans zullen zijn. Echter de timing van de uitgaven over de jaren heen zal verschillen. De focus van de extra onderwijsuitgaven ligt op 2024 en 2025, het beoogde synergievoordeel wordt met name verwacht in 2025 en 2026 doordat we deze realiseren als gevolg van het niet vervangen van medewerkers bij natuurlijk verloop.

Door de fusie ontstaat in Leeuwarden een overlap aan opleidingen. De komende jaren zullen deze opleidingen met elkaar gaan integreren. Voor deze integratie en de ambities m.b.t. tot de diverse opleidingsdomeinen is extra formatie nodig voor de onderwijsteams en zal ondersteuning nodig zijn

voor de begeleiding van dit integratieproces. De kosten van dit ontwikkelfonds zullen gedekt gaan worden uit de reserves.

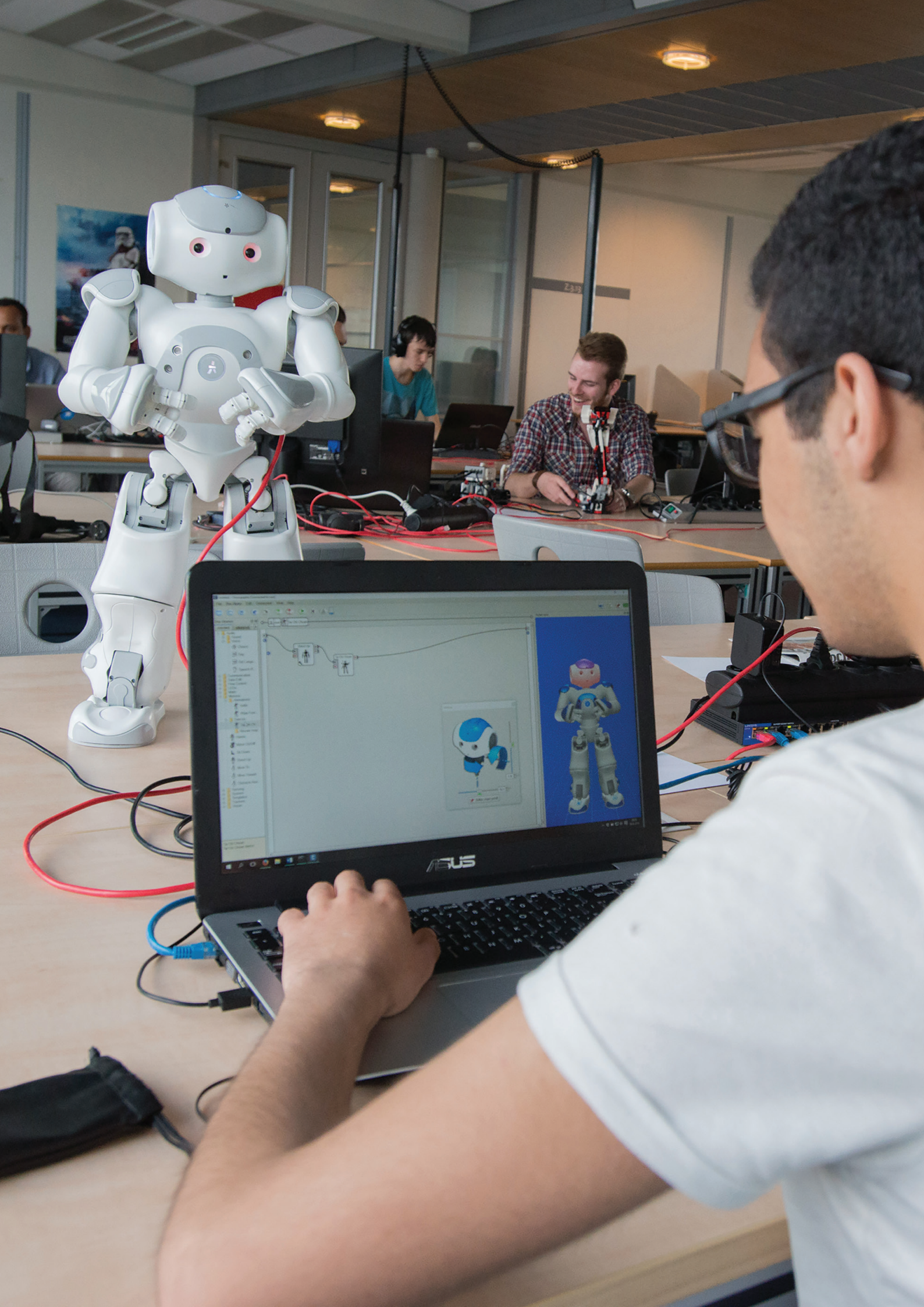
Naast de effecten van de fusiekosten en het ontwikkelfonds streeft Firda vanaf 2026 naar een sluitende begroting. Uitzondering op dit uitgangspunt zijn de huisvestingskosten. Bij de huisvestingskosten zien we een forse toename van de kosten van nieuwbouw en groot onderhoud. Deze toename ligt hoger dan de jaarlijkse loon- en prijscompensatie. Een tweede ontwikkeling zijn de toenemende eisen die vanuit wetgeving worden gesteld aan duurzaamheid. Als gevolg hiervan verwachten we een stijging van de huisvestingskosten die niet voldoende kan worden goedge maakt door lagere exploitatielasten. Tenslotte verwachten we, tijdelijk, extra huisvestingskosten als gevolg van de integratie van opleidingen, met name in Leeuwarden. Ons beleid is dat de kostenstijging m.b.t. huisvesting slechts beperkt invloed mag hebben op de beschikbare formatie van de onderwijsteams. Om die reden verwachten we vanaf 2026 een negatief regulier exploitatie resultaat. De omvang daarvan zal in het najaar van 2023 worden bepaald aan de hand van het nieuw vast te stellen strategisch huisvestingsplan.

Balans Firda per 31-12 (*€ 1 miljoen)	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
<b>Debet</b>							
Vaste activa	126,5	120,4	118,3	116,2	126,9	132,9	130,4
Liquide middelen	62,1	65,7	57,6	58,6	45,9	39,2	36,2
Vorderingen + voorraden	7,4	15,4	11,5	11,4	11,4	11,3	12,1
<b>Totaal debet</b>	<b>196,0</b>	<b>201,5</b>	<b>187,4</b>	<b>186,2</b>	<b>184,2</b>	<b>183,4</b>	<b>178,6</b>
<b>Credit</b>							
Eigen vermogen	132,9	134,7	123,2	122,3	121,6	121,6	121,7
Voorzieningen	13,6	16,3	16,4	16,7	16,9	17,1	14,1
Langlopende schulden	10,1	8,3	5,8	5,4	4,4	3,7	2,9
Kortlopende schulden	39,4	42,4	41,9	41,7	41,3	41,0	39,7
<b>Totaal credit</b>	<b>196,0</b>	<b>201,7</b>	<b>187,4</b>	<b>186,2</b>	<b>184,2</b>	<b>183,4</b>	<b>178,6</b>

Kengetallen	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Realisatie 2026	Realisatie 2027
Solvabiliteit I	67,8%	66,8%	65,8%	65,7%	66,0%	66,3%	68,1%
Liquiditeit	1,8	1,9	1,6	1,7	1,4	1,2	1,2
Rentabiliteit	4,1%	0,8%	-4,9%	-0,4%	-0,3%	0,0%	0,0%

De nieuwe stichting Firda is een financieel gezonde school per 31-12-2022. De solvabiliteit ligt op 67% en met 66 miljoen euro in kas is er sprake van een gezonde liquiditeit van 1,9. We voorzien de komende jaren slechts een geringe daling van de solvabiliteit. Met betrekking tot liquiditeit streeft Firda naar een ratio van 1,0 of hoger. We gaan ervan uit dat we de komende jaren onze investeringen in huisvesting met eigen middelen financieren. Hierdoor zal de liquiditeit afnemen tot 1,2 en daarna stabiel blijven.





# Bijlage 1 Verklaring van bevoegd gezag

*Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verplicht het bevoegd gezag om in het Geïntegreerd jaarverslag een 'verklaring van bevoegd gezag' op te nemen. Hierin verklaart de instelling dat alle opleidingen voldoen aan de wettelijke vereisten. Het Friesland College definieert 'de wettelijke vereisten' als 'alle relevante onderwijswet- en regelgeving'.*

Het Friesland College wil dat alle opleidingen aan de wettelijke vereisten voldoen. Het College van Bestuur benadrukt het belang hiervan. Interne procedures, gedragscodes, klachtenregelingen en de bekostiging stemmen overeen met en voldoen aan de geldende (wettelijke) bepalingen en codes. De gedragscodes en klachtenregelingen zijn te vinden op de website van het Friesland College. Mocht intern of extern onderzoek aantonen dat niet volgens de wettelijke vereisten of de code wordt gehandeld, dan onderneemt het Friesland College zo snel mogelijk actie om dat te veranderen.

## **Goedkeuring RvT**

De Raad van Toezicht heeft de Jaarrekening 2022 en het Geïntegreerd Jaarverslag 2022 in de vergadering van 23 juni 2023 goedgekeurd.



## Bijlage 2 Corona 2022

In deze paragraaf vindt u een beschrijving van de vervolgaanpak die het Friesland College heeft gemaakt met betrekking tot de inzet van NPO-middelen, de voortgang en eventuele afwijkingen in bestedingen en aanpak.

### **De plannen van aanpak**

In januari 2022 is door alle scholen van het Friesland College en betrokken bureaus (Bedrijfsvoering, Onderwijs Kwaliteit en Innovatie, FC Studenten Services) een plan van aanpak voor 2022/2023 opgesteld voor de besteding en aanpak van de NPO-middelen en de coronasubsidies. In deze plannen van aanpak zijn de belangrijkste thema's waarop in 2021 werd ingezet, en zoals beschreven in het bestuursverslag van 2021, binnen de daarvoor beschikbare en bestemde NPO-middelen doorgezet. De uitvoering van de plannen loopt conform de planning en begroting van 2022.

### **Kenmerkend voor 2022**

Kenmerkend voor 2022 was dat studenten weer meer naar school konden gaan en er minder online lesgeven plaatsvond. Ook was het weer mogelijk meer open dagen en inloopmiddagen voor toekomstige studenten te organiseren. Dit betekende dat de inzet op online werken en bijvoorbeeld het doen van 'stoepgesprekken' door de tweedelijns begeleiding van FC Studenten Services werd afgebouwd. Intensievere begeleiding kon op school plaatsvinden door middel van maatwerktrajecten. Er is ook een impuls gegeven aan het versterken van contacten met vo-scholen en toekomstige studenten, door meer beroepenoriëntatiemogelijkheden te organiseren, zoals extra inloopsprekuren en oriëntatiedagen en het versterken van begeleiding dicht bij de student door de aanpak van D'Tour. De belangrijkste ontwikkelingen staan hieronder per thema beschreven.

### **Thema 1: soepele in-, door-, en uitstroom**

Er is door het Friesland College meer ingezet op extra open dagen, inloopmiddagen en spreekuren. Het loopbaanteam van het Friesland College is daarvoor uitgebreid. In samenwerking met het voortgezet onderwijs zijn extra Kies je Wereld-dagen op het Friesland College georganiseerd, voor zowel derdejaars als vierdejaars vo-leerlingen. Ten aanzien van de doorstroom naar vervolgoopleidingen op mbo- en hbo-niveau hebben de bijna-gediplomeerden extra ondersteuning gekregen. Zo zijn bij een aantal opleidingen de groepen kleiner gemaakt, zodat er maximaal tien studenten per groep waren. Hierdoor was er meer begeleiding per student en dit heeft geleid tot minder ongediplomeerde uitval en een betere doorstroom naar een vervolgoopleiding.

### **Thema 2: welzijn studenten**

Studenten vonden het na de coronaperiode lastig om weer gemotiveerd te raken voor school. De dynamiek in de groep en het ritme terugvinden bleek een uitdaging voor de studenten. Het Friesland College heeft hier op verschillende manieren op ingespeeld:

- uitbreiding van uren voor de contactpersonen van Studentenzorg;
- organiseren van excursies en groepsuitjes, het stimuleren van buitenland- en Erasmus-ervaringen;
- workshops en trainingen over onder andere omgaan met stress;
- de doorontwikkeling van de D'Tour-aanpak door dicht bij de student extra begeleiding aan te bieden zonder de student naar een time-outvoorziening door te verwijzen. Bij deze aanpak staat extra aandacht voor persoonlijke omstandigheden centraal, maar altijd gerelateerd aan wat nodig is om het onderwijs te blijven volgen, zoals extra ondersteuning bij plannen en organiseren. Deze aanpak is breed binnen het Friesland College uitgezet en elke student kan gebruikmaken van deze D'Tour. Tevens ondersteunen de D'Tour-professionals bij pedagogische vraagstukken in de klas of groep;
- uitbreiding inzet team Student Ondersteunt Student: hierbij helpen studenten collega-studenten met plannen, studeren of zijn beschikbaar voor een gesprekje.



Inmiddels zien we de dynamiek die binnen het Friesland College voor corona aanwezig was weer terugkeren. Studenten komen weer naar school en er vinden weer activiteiten in en om de school plaats. Programma's als Excellentie en Internationalisering, bij uitstek programma's die extra tijd en motivatie kosten maar de studenten ook energie en nieuwe impulsen geven, zijn weer onderdeel geworden van de leertrajecten van de studenten.

### **Thema 3: ondersteunen en begeleiden naar stages/BPV**

Er is extra ingezet op stagebegeleiding voor studenten die zelf minder in staat zijn om een stage te vinden. Een aantal voorbeelden:

- Bij Entree voor Anderstaligen (EVE) hebben de BPV-coördinator en de BPV-begeleider voor deze doelgroep extra uren gekregen om in het werkveld stageplaatsen te zoeken. Vijftig studenten hebben gebruik gemaakt van deze extra ondersteuning en daardoor een stagebedrijf gevonden.
- Binnen de School voor Commercie en Dienstverlening zijn werkveldbijeenkomsten georganiseerd en onder andere horecateams hebben extra uren gekregen om na corona, bij de heropening van de horeca, studenten weer op stage te krijgen. Deze stageomgeving was tijdens corona zo goed als stil gevallen.
- Bij de school voor Zorg, Service en Welzijn (ZSW) zijn praktijkexperts ingezet op stageplekken. De stagebedrijven in de zorg kunnen onvoldoende tijd vrijmaken om de studenten te begeleiden, daarom is er op verschillende locaties een praktijkexpert aanwezig om de studenten te begeleiden. Deze aanpak is succesvol gebleken en wordt doorgezet, mede omdat er nog steeds sprake is van personeelstekorten in de zorg.

Niet overal leverde de extra inzet op het vinden van stages en BPV-begeleiding het gewenste resultaat op. Zo hebben opleidingen te maken met zogenoemde groenpluk en zijn er studenten die, ook uit financiële overwegingen, eerder de stap naar de arbeidsmarkt maken. Ondanks veel inzet van BPV-begeleiders en ook tweedelijnsbegeleiding om studenten binnenboord te houden, is dit ook een trend waar we iets mee moeten. In 2023 wordt hieraan extra aandacht besteed met wat we hebben geleerd vanuit de aanpak extra begeleiding en nazorg (zie hiervoor thema 6, subsidie Extra Begeleiding en Nazorg).

### **Thema 6: aanpak Jeugdwerkloosheid en subsidie Extra Begeleiding en Nazorg**

Het Friesland College heeft de middelen Aanpak Jeugdwerkloosheid, de beschikbare VSV-middelen 2022 en de beschikbare middelen voor de subsidie Extra Begeleiding en Nazorg 2021/2022 voornamelijk ondergebracht bij het VSV/Arbeidsteam van FC Studenten Services. Dit team is tevens de vraagbaak voor de collega's in de scholen. Het team biedt ondersteuning bij het begeleiden van gediplomeerde en ongediplomeerde studenten naar werk, gemeenten, RMC en UWV. De medewerkers van het team houden contact met deze studenten, ook als de studenten het Friesland College hebben verlaten. In elke FC-school zijn medewerkers actief in LLO-trajecten en hebben de scholen extra middelen gekregen om studenten vanuit stages te begeleiden naar een vaste werkplek. Daar waar nodig worden externe jobcoaches ingeschakeld. In 2023 zal het VSV/Arbeidsteam nog dichter bij de FC-scholen betrokken zijn en nog eerder bij loopbaanadviezen en nazorgtrajecten betrokken worden.

### **Overige coronasubsidies 2022**

In de begroting van 2022 zijn de nog resterende bedragen van 2021 opgenomen vanuit de subsidies inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020/2021 (IOP) en Extra Hulp voor de Klas (EHK). Het Friesland College voldeed in 2021 aan de voorwaarden van deze subsidies en het nog niet gebruikte deel mocht worden doorgeschoven naar 2022, mits ingezet voor vergelijkbare activiteiten. Deze zijn ook aan bovenstaande acties en interventies toegevoegd en daarmee ingezet op bovenliggende en aansluitende thema's, zoals de aanpak van het voortijdig schoolverlaten en het voorkomen van ongediplomeerde uitstroom.

## Inzet middelen

In deze paragraaf vindt u een beschrijving van de aanpak en keuzes die het Friesland College heeft gemaakt met betrekking tot de inzet van de NPO-middelen, de voortgang en eventuele afwijkingen in bestedingen en aanpak. In 2023 zal, op grond van monitoring en evaluatie van de ingezette interventies, de begroting van de NPO-middelen worden doorgezet met de daarbij behorende budgetverdeling over de verschillende scholen en ondersteunende diensten.

## Corona-envelop

In onderstaande tabellen is het financiële overzicht weergegeven van de corona-envelop en de daarbij behorende realisatie.

Bestedingsplan Corona envelop en uitgaven	Plan 2021	Besteed	Plan 2022	Besteed	Plan 2023	Plan 2024	Totaal gepland
1. Soepele in- en doorstroom	€ -	€ 341.264	€ 1.914.429	€ 1.914.429	€ 1.121.375	€ -	€ 13.035.804
2. Welzijn studenten	€ 670.872	€ 112.639	€ 219.570	€ 192.485	€ 106.333	€ -	€ 996.775
3. Onderst. en begeleiding stages	€ 296.915	€ 114.236	€ 192.450	€ 153.112	€ 139.413	€ -	€ 629.778
4. Lerarenopleidingen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
5. Coschappen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6. Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 69.713	€ 26.822	€ 17.500	€ 17.017	€ 17.500	€ -	€ 104.713
Overig	€ -	€ -	€ 1.001.200	€ 529.184	€ 571.250	€ -	€ 1.572.450
Nog te bestemmen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>€ 594.961</b>	<b>€ 3.345.149</b>	<b>€ 2.806.227</b>	<b>€ 1.995.871</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 6.338.520</b>

In 2021 werd er nog meer globaal gemonitord op de totale NPO-middelen. Per 2022 vindt deze monitoring plaats per thema. Dit zijn de onderstaande thema's.

- Thema 1: soepele in-, door-, en uitstroom
- Thema 2: welzijn studenten
- Thema 3: ondersteunen en begeleiden naar stages/BPV
- Thema 6: aanpak Jeugdwerkloosheid en subsidie Extra Begeleiding en Nazorg

Ten slotte is er nog het thema 'overig'. Binnen dit thema zijn alle plannen opgenomen die aansluiten bij de corona-envelop, maar niet specifiek aan een thema zijn toe te bedelen. De plannen voor 2024 zijn nog niet opgesteld en daarom ook niet in de tabel opgenomen.

## Subsidieregelingen

In onderstaande tabel is het financiële overzicht weergegeven van de diverse subsidieregelingen en de daarbij behorende realisatie.

Bestedingsplan subsidies en uitgaven	Plan 2021	Besteed	Plan 2022	Besteed	Plan 2023	Plan 2024	Totaal gepland
Inhaal en onderst. programma	€ 253.800	€ 253.800	€ 17.775	€ 17.775	€ -	€ -	€ 271.575
Extra hulp voor de klas	€ 1.978.058	€ 1.609.072	€ -	€ 30.810	€ -	€ -	€ 1.978.058
Extra begeleiding en nazorg	€ 317.480	€ 3.060	€ 314.420	€ 314.420	€ -	€ -	€ 631.900
Extra nazorg 2022/2023	€ -	€ -	€ 139.900	€ -	€ 139.900	€ -	€ 279.800
Nazorg 2023/2024	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 135.021	€ 135.021
Devices	€ 190.000	€ 190.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 190.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.739.338</b>	<b>€ 2.055.932</b>	<b>€ 472.095</b>	<b>€ 363.005</b>	<b>€ 139.900</b>	<b>€ 135.021</b>	<b>€ 3.486.354</b>

Van het inhaal- en ondersteuningsprogramma zijn in 2022 nog een aantal resterende werkzaamheden uitgevoerd. De doelen gekoppeld aan de subsidie waren reeds behaald in 2021. Dit geldt ook voor Extra Hulp voor de Klas (EHK). De subsidie Extra Begeleiding en Nazorg is in 2022 volledig afgerond. De subsidie Extra Nazorg 2022/2023 zou starten in 2022, maar startte uiteindelijk in januari 2023. Dit is ook de reden dat het plan in 2023 gelijk is aan 2022. Tenslotte is er in 2022 nog een nieuwe subsidie aangevraagd, namelijk Nazorg 2023/2023. Deze subsidieregeling start officieel in het najaar van 2023, maar zal binnen het Friesland College volgens plan in 2024 gerealiseerd worden.

### Bestemmingsreserve

In onderstaande tabel de stand van zaken van de bestemmingsreserve over het jaar 2022.

Stand van zaken bestemmingsreserve	
Saldo 1-1-2022	€ 2.370.314
Mutatie 2022	€ 56.323
Saldo 31-12-2022	€ 2.426.637

### Onderzoekers

In onderstaande tabel de stand van de zaken van de onderzoekers. Het Friesland College heeft geen gebruik gemaakt van de NP middelen en daarom is de besteding nihil.

Onderzoekers	NP Onderwijsmiddelen	Eigen middelen
Besteed in Euro's	€ -	€ -
Aantal geholpen onderzoekers - unieke personen	€ -	€ -

## Bijlage 3 Samenstelling en personele mutaties

### Raad van Toezicht: samenstelling, hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2022

Naam	Hoofdfunctie/nevenfuncties
<p>Mevrouw M.A. Berndsen-Jansen, voorzitter Benoemd: november 2015 Herbenoemd: november 2019 Herbenoembaar: nee</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht De Zijlen te Tolbert</li> <li>• Voorzitter RvT cultuur historisch centrum de Tiid in Bolsward</li> <li>• Voorzitter commissie procesevaluatie incident politie eenheden Oost Nederland en Amsterdam</li> </ul> <p><b>Functies bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht</li> <li>• Lid remuneratiecommissie</li> </ul>
<p>De heer prof. dr. M.J. Broersma, vicevoorzitter Benoemd: oktober 2015 Herbenoemd: oktober 2019 Herbenoembaar: nee</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Media en Journalistieke Cultuur, Rijksuniversiteit Groningen</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Research School for Media Studies (RMeS)</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen De Correspondent</li> <li>• Lid bestuur Stichting Pier Pander</li> <li>• Secretaris-penningmeester Stichting Groninger Studie Journalistiek</li> <li>• Voorzitter Digital Literacy Coalition</li> <li>• Voorzitter eHumanities.NL</li> </ul> <p><b>Functies bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht</li> <li>• Lid commissie kwaliteit onderwijs</li> <li>• Lid remuneratiecommissie</li> </ul>
<p>De heer dr. ir. J.H.M. van Eijndhoven Benoemd: januari 2014 Herbenoemd: januari 2018 Herbenoembaar: nee</p> <p><i>De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 15 oktober 2021 besloten om de termijn van de heer Van Eijndhoven wegens bijzondere omstandigheden met één jaar te verlengen tot 1 januari 2023</i></p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur Stichting Vrienden van het MCL</li> </ul> <p><b>Functies bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid auditcommissie</li> </ul>
<p>De heer ing. R.J. Hageman Benoemd: augustus 2014 Herbenoemd: augustus 2018 Herbenoembaar: nee</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiomanager Friesland VNO-NCW Noord</li> <li>• Eigenaar BlueSee company</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Caparis</li> <li>• Bestuurslid/penningmeester GRQ Business Network</li> </ul> <p><b>Functies bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid commissie kwaliteit onderwijs</li> </ul>

<p><b>Mevrouw dr. R.J. Landeweerd</b> Benoemd: maart 2019 Herbenoembaar: ja</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur bedrijfsvoering Koninklijk Nederlands Instituut te Rome.</li> </ul> <p><b>Funcities bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid commissie kwaliteit onderwijs</li> </ul>
<p><b>Mevrouw G.A. Postma</b> Benoemd: April 2021 Herbenoembaar: ja</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur bedrijfsvoering Jeugdhulp Friesland</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Adenium</li> </ul> <p><b>Funcities bij Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid auditcommissie</li> </ul>
<p><b>De heer W.K. Kleinhuis</b> Benoemd: februari 2022 Herbenoembaar: ja</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen directeur Veiligheidsregio Fryslân</li> </ul> <p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvT Fryske Akademy</li> </ul> <p><b>Funcities bij de Raad van Toezicht Friesland College:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht</li> <li>• Lid auditcommissie</li> </ul>

\* Voor het al dan niet accepteren van een nevenfunctie gelden de volgende criteria:

Een lid van de Raad van Toezicht kan een (neven)functie aanvaarden als:

- De werkzaamheden in de (neven)functie niet concurrerend zijn met de belangen van het Friesland College.
- Hij voldoende tijd overhoudt om zijn werkzaamheden als lid van de Raad van Toezicht op adequate wijze te vervullen.
- De (neven)functie niet leidt tot een ongewenste schijn van belangenverstrengeling.
- De werkzaamheden in de (neven)functie geen schade toebrengen aan het aanzien van de functie van lid van de Raad van Toezicht of aan het imago van het Friesland College.

#### **College van Bestuur: samenstelling, portefeuillevdeling en nevenfuncties per 31-12-2020**

<p><b>Dhr. C.G.C.G. Segers,</b> voorzitter</p>	<p><b>Nevenfuncties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid bestuur Frysk Blockbuster Fonds</li> <li>• Voorzitter van Stichting Examenservice Metaal electro installatietechniek</li> <li>• Voorzitter van Consortium voor Innovatie (mbo)</li> <li>• Lid bestuur Club Diplomatique Fryslân</li> <li>• Lid bestuur Stichting nieuwe Kanselarij</li> <li>• Lid bestuur Coöperatieve Zuivelopleidingen Nederland</li> <li>• Lid InnovatiePact Fryslân</li> </ul>
----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

\* Voor het al dan niet accepteren van een nevenfunctie gelden de volgende criteria:

- Een nevenfunctie betreft het verrichten van alle werkzaamheden die niet voortvloeien uit de werkzaamheden die worden verricht als lid van het College van Bestuur. Deze werkzaamheden kunnen betaald of onbetaald zijn.
- Een lid van het College van Bestuur vraagt toestemming aan de Raad van Toezicht voordat hij een betaalde of onbetaalde nevenfunctie aanvaardt.
- Uitgangspunt voor het verlenen van goedkeuring door de Raad van Toezicht is de vraag of een nevenfunctie een nadelige invloed heeft op het functioneren van het lid van het College van Bestuur, dan wel in strijd is met de belangen van de instelling.



- Uitgangspunt is dat de vergoeding die het collegelid ontvangt voor het verrichten van de nevenactiviteit ten goede komt aan de instelling.
- De voorzitter van de Raad van Toezicht kan besluiten het verzoek toe te kennen, dan wel voor besluitvorming voor te leggen aan de Raad van Toezicht.
- De Raad van Toezicht kan besluiten de eerder gegeven toestemming tot het aanvaarden van een nevenfunctie in te trekken. Dit gebeurt na overleg met het betreffende lid van het College van Bestuur. Intrekking vindt gemotiveerd schriftelijk plaats.

#### **Samenstelling Interne Bezwarencommissie/Commissie van Beroep voor de Examens**

De heer mr. M. Brinksma	voorzitter
De heer J. Metzlar	plaatsvervangend voorzitter
Mevrouw mr. Y.E. van Dijk	ambtelijk secretaris
De heer D. Venema	lid
De heer B. Klaassens	lid
De heer R. Brouwer	lid
Mevrouw A.C.K. Kalloe	lid
Mevrouw J.G. Nater-Hak	lid
Mevrouw W. van 't Veer	lid

#### **Samenstelling Onafhankelijke klachtencommissie**

Mevrouw A.C.K. Kalloe	lid Interne bezwarencommissie
Mevrouw J.G. Nater-Hak	lid Interne bezwarencommissie
Mevrouw Y. Bouwmeester	medewerker Friesland College

## Bijlage 4 Jaarverslag Ondernemingsraad 2022

Een ondernemingsraad (hierna te noemen: OR) is een wettelijk geregeld onderdeel voor medezeggenschap binnen een organisatie. De OR van het Friesland College (hierna te noemen: FC) bestaat uit tien medewerkers afkomstig uit diverse geledingen van onze school. De OR voert namens het personeel overleg met het College van Bestuur (hierna te noemen: CvB) over het organisatiebeleid en de personeelsbelangen. Hiervoor onderhouden wij contact met medewerkers, studenten(raad), directeuren en de Raad van Toezicht (hierna te noemen: RvT).

De OR heeft een bijzondere rol in een organisatie, enerzijds is onze invloed bij wet geregeld met instemming of adviesaanvragen en anderzijds zit onze toegevoegde waarde in de kennis en ervaring rondom (voorbereiding op) besluitvorming in het FC. Je zou kunnen zeggen: we zijn er niet voor individuele gevallen (daarvoor moet je bij de vertrouwenspersoon of de vakbond zijn), maar voor alle zaken die teams, afdelingen of scholen aangaan.

Wij staan voor het belang van medewerker én organisatie. Als onafhankelijke gesprekspartner vinden we verbinding, betrokkenheid en transparantie cruciaal in de professionele dialoog. Wij gaan voor een betrouwbare veilige school die met kwalitatief goed onderwijs én duurzaam personeelsbeleid zorgt voor een gezond werkklimaat voor werknemer en student.

### **Samenstelling OR**

De ondernemingsraad bestaat uit de volgende 10 OR-leden:

Jelte Hiemstra (voorzitter), Ineke Baas, Joost Agema, Thea Hommema (financiën), Jan Egbert Weitering (plaatsvervangend voorzitter), Maarten Holtz (secretaris), Anna Visser, Margreet Klaver, Bert van den Berg en Klaas Vaatstra. Janny Schulp verzorgt de secretariële ondersteuning.

### **Werkwijze**

De OR komt wekelijks op dinsdag bijeen. Eerst in de commissies (onderwijs, personeel, bedrijfsvoering) en aansluitend plenair. Daarnaast is er regelmatig overleg met het CvB, zowel formeel als informeel. Ook met de RvT gaat de OR regelmatig in gesprek. De OR heeft verder beschikking over secretariële ondersteuning.

De OR ontvangt signalen van de achterban. Er passeren allerlei stukken van het CvB, de scholen, ondersteuning, enz. Deze zijn soms ter informatie, soms ter advies en soms ter instemming. Afhankelijk van de inhoud worden de stukken en signalen toebedeeld aan een commissie of aan de gehele OR. In de plenaire vergadering worden de standpunten ingenomen.

Indien nodig kan de OR medewerkers van het FC consulteren om tot een weloverwogen standpunt te komen. Ook draagvlak creëren is belangrijk. De OR is er voor alle medewerkers en we proberen dan ook in de organisatie te staan. We staan open voor input van alle medewerkers en we zijn alert op arbeidsvoorwaardelijke of ondernemingsrelevante ontwikkelingen.

### **Commissies**

Personeel: Maarten Holtz, Anna Visser, Bert van den Berg, Margreet Klaver

Onderwijs: Thea Hommema, Ineke Baas, Klaas Vaatstra

Bedrijfsvoering: Jelte Hiemstra, Joost Agema, Jan Egbert Weitering

### **Fusie Friesland College en ROC Friese Poort**

Het jaar 2022 heeft voor een groot deel in het teken gestaan van de voorgenomen fusie met ROC Friese Poort (hierna te noemen: FP). In januari is een adviesaanvraag m.b.t. de intentieovereenkomst aangeboden en vervolgens in mei de instemmingsaanvraag voor de Fusie Effect Rapportage (hierna te noemen: FER) met daarbij het onderdeel hoofdstructuur van de organisatie-inrichting ter

advies. Dit is gepaard gegaan met veel extra overleg met CvB's FC en FP, OR FP, medewerkers en studenten(raad). De zittingstermijn van de huidige OR verloopt formeel in februari 2023. Door de geplande instellingenfusie per 1 augustus 2023 is in 2022 voorgelegd aan het CvB, de vakbonden en medewerkers om de zittingstermijn te verlengen tot de instellingenfusie.

De OR heeft zich daarnaast laten bijstaan door verschillende externe adviseurs om de juiste stappen te zetten in dit complexe proces. Een aantal OR-leden heeft hiervoor extra tijd gekregen. De OR heeft in overleg met de OR FP besloten niet te kiezen voor een tijdelijke Ondernemingsraad (TOR) maar om in de gezamenlijke commissies advies- en instemmingsaanvragen te bespreken en voor zover mogelijk tot een gezamenlijk gedragen besluit te komen. Op initiatief van de OR is m.b.t. de intentieverklaring geadviseerd een kwalitatieve onderbouwing te leveren ten aanzien van het invoeren van de "teamleider" op basis van een onderzoek naar de ervaringen van resultaatverantwoordelijke teams binnen het Friesland College. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het rapport "voortbouwen op wat van waarde is" waarop het profiel van de nieuwe teamleider is gebaseerd. In de FER werd in de eerste instantie het plan "generieke vakken" opgenomen. De OR heeft verzocht eerst onderzoek te doen binnen beide instellingen waarbij de professionele ruimte van de betrokken docenten gewaarborgd blijft en waarbij de uitkomsten van het onderzoek leidend zijn voor het uiteindelijke plan om te komen tot een kwaliteitsimpuls van de generieke vakken.

### **Scholing**

In september hebben acht OR-leden deelgenomen aan de jaarlijkse tweedaagse van het platform medezeggenschap mbo.

### **FC Flits**

In 2022 heeft de OR viermaal een FC Flits geplaatst op FC Live. Deze berichten bevatten niet alleen onderwerpen waarover de OR in gesprek is of gesproken heeft met het CvB, maar ook onderwerpen, waarvan de OR vindt, dat de medewerkers geïnformeerd moeten worden om meer te doen met hun rechten en plichten. Onderstaand de onderwerpen die hierin aan de orde zijn geweest:

- OR advies intentieovereenkomst fusie ROC FP en FC.
- Uitnodiging aan alle medewerkers voor een onlinebijeenkomst met de OR m.b.t. de fusie.
- Instemming OR Fusie Effect Rapportage en advies hoofdlijnen organisatie-inrichting.
- Oproep aan medewerkers om ervaringen tot het fusieproces te delen met de OR.
- Samenwerking met de OR FP.
- Verlenging zittingstermijn OR.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en wat gebeurt er dan?
- OR-besluiten.

### **Overleggen**

In 2022 overlegde de OR twee keer officieel met het CvB. Daarnaast hebben de voorzitter, de vice-voorzitter en een wisselend OR-lid tweewekelijks een informeel overleg gehad met het CvB.

- In het kader van de fusie is er acht keer overleg geweest met het CvB over o.a. de intentieverklaring en de Fusie Effectrapportage.
- In het kader van de fusie zijn drie bijeenkomsten geweest met beide CvB's en OR's FC/FP Poort en de Galan Groep. Met de OR FP afzonderlijk is daarnaast ook een vijftal keer overleg geweest, ofwel in klein verband ofwel als OR's in zijn geheel.
- De OR heeft in 2022 externe adviseurs ingehuurd voor de begeleiding bij het fusieproces m.b.t. de intentieverklaring en de fusie effectrapportage. Er is driemaal overleg geweest.
- Bij de twee gehouden onlinebijeenkomsten tussen het CvB en medewerkers is een delegatie van de OR aangeschoven. Daarnaast heeft de OR ook een onlinebijeenkomst georganiseerd om medewerkers de gelegenheid te geven vragen te stellen ofwel te voorzien van input rondom de FER.

- Vanaf oktober is gestart om in gezamenlijke commissies vanuit de OR FC en FP om advies- en instemmingsaanvragen te bespreken.
- In het kader van de fusie is een delegatie van de OR aangeschoven bij de klankbordgroep identiteit en de klankbordgroep harmoniseren secundaire arbeidsvoorwaarden.
- In juni is de OR op alle locaties in gesprek gegaan met medewerkers aan de hand van een kletsplot met vragen over de fusie.
- Een delegatie vanuit de OR heeft een aantal malen contact gehad met het door de OR voorgedragen RvT-lid.
- De OR is zes keer als toehoorder aanwezig geweest bij het overleg tussen de vakbonden en het CvB en heeft voorafgaand vooroverleg gehad met de vakbonden.
- De OR is op verzoek van een tweetal teams uitgenodigd om aan te schuiven, waarbij de OR of een delegatie van de OR meerdere malen in gesprek is geweest met desbetreffende teams. Eenmaal is er door een groep medewerkers (geen team) op verzoek een gesprek geweest over veiligheid en verbinding n.a.v. de coronaperiode. Individueel is de OR 25 keer benaderd door medewerkers of een groepje medewerkers met een vraag of een signaal.
- De commissie Personeel heeft zes keer overleg gehad met de directeur HR en ondersteunende medewerkers HR en is in gesprek geweest over o.a. sociale veiligheid, actie tijdelijkheid, werkdruk reductieplan, meerjarenformatieplan, vervuiling OP/OBP, RVU-regeling, regeling telefonie, jaartaak en de WKR-regeling. Ook heeft de personele commissie overleg gevoerd met de vertrouwenspersonen en de bedrijfsarts.
- De OR heeft de bedrijfsarts eenmaal uitgenodigd voor een gesprek over o.a. het reïntegreren van medewerkers na langdurige ziekte en het ziekteverzuim.
- De OR heeft in oktober kennisgemaakt met de nieuwe interne vertrouwenspersoon.
- De commissie Bedrijfsvoering heeft driemaal overleg gehad met de concerncontroller over de financiële rapportages, de kaderbrief, hoofdlijnen begroting, de begroting en de door de OR opgestelde ambitiebrief. Daarnaast is een delegatie van de commissie bedrijfsvoering geïnterviewd door bureau Berenschot m.b.t. de besteding van de NPO-gelden en de betrokkenheid van de OR hierin.
- De commissie Onderwijs heeft tweemaal overleg gehad met de verantwoordelijke directeur over o.a. flexibilisering van onderwijs, kwaliteit van onderwijs, de organisatie van het examenbureau en urennorm SLB. Daarnaast is overleg geweest met een aantal beleidsmedewerkers op het gebied van o.a. subsidiestromen en LLO.
- In oktober is er in een gezamenlijke bijeenkomst met OR's, CvB's FP/FC en de Galan Groep een toelichting gegeven op de kaderbrief en de hoofdlijnen begroting. Op een later moment is er een gezamenlijke bijeenkomst met de CSR FC instemming verleend op de hoofdlijnen begroting 2023.
- De OR is met regelmaat als toehoorder aanwezig geweest bij, het CvB-directeurenoverleg en het formele CvB-overleg.
- In oktober is er een bijeenkomst geweest met de RvT en een delegatie van de OR en CSR.
- Een delegatie van de OR heeft tweemaal overleg gevoerd met een delegatie van de CSR.
- In oktober is er een artikel 24 overleg gevoerd met het CvB en een delegatie van de RvT. Het gebruikelijke overleg in het voorjaar is niet doorgegaan vanwege de vele fusiebesprekingen. Dit overleg is bedoeld om elkaar te informeren over welke ontwikkelingen er het komende halfjaar zijn te verwachten.
- Een delegatie van de OR heeft in april meegedaan aan een rondetafelgesprekken met diverse ondernemingsraden en de Inspectie over het samenspel van ondernemingsraden, besturen en raden van toezicht.
- In oktober heeft een delegatie van de OR ambitiegesprekken gevoerd met de nieuw te benoemen CvB-leden voor de nieuwe organisatie.
- Een van de OR-leden is aangetreden als bestuurslid van het platform mbo medezeggenschap, waar de ondernemingsraad bij aangesloten is. In maart is een OR-lid aanwezig geweest bij de jaarvergadering van het platform.

## **Adviezen en instemming 2022**

*De OR heeft ingestemd met:*

- CvB 076-1 Meerjarenformatieplan 2022-2025
- CvB 004 Format handboek examinering 2022-2023
- CvB 005 Teamleiders in het FC
- CvB 008 PTA's vavo 2022-2023
- CvB 011 RVU-regeling
- CvB 012 OER, algemeen deel
- CvB 013 Regeling telefonie
- CvB 020 Klokkenluidersregeling
- CvB 024 Diplomanotitie Friesland College 2022-2023
- CvB 031 WKR-regeling 2023
- CvB 013-1 Overgangsregeling telefonie
- CvB 032 Handboek examinering vavo en educatie
- CvB 037 Integriteitscode

*De OR heeft niet ingestemd met:*

- CvB 019 Jaarrooster 2023-2024

*De OR heeft geadviseerd m.b.t.:*

- RvT Profielen RvT en CvB
- CvB 009 Eigen risicodrager ziektewet
- CvB 035 Procuratieregeling Friesland College



## Bijlage 5 Jaarverslag 2022 Centrale Studentenraad

De fusie met de ROC Friese Poort, NPO, onderwijsconcepten en vergaderingen. Dit zijn verschillende punten waarin wij als de Centrale Studententraad iets in betekend hebben. Deze onderwerpen zijn enkel voorbeelden van behandelde onderwerpen, maar er was meer.

Zoals al genoemd is de CSR betrokken bij de fusie met ROC Friese Poort. De CSR wordt actief meegenomen om over verschillende zaken mee te denken en ook wordt de CSR hierbij betrokken door het CvB. De CSR denkt hierbij vooral aan het belang van de studenten.

De CSR heeft op verschillende momenten vergaderd. Formeel en informeel. De raad vergaderde ook een aantal keren met het CvB of met de OR.

De CSR is betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe studentenstatuut als gevolg van het verdwijnen van de onderwijsovereenkomst.

Het einde van het schooljaar kwam natuurlijk ook in zicht voor studenten die afstudeerden. Daarom moest er een nieuwe voorzitter voor de Studententraad komen. Er is gekozen voor twee voorzitters voor de studententraad. Dit zijn Levina Jhauw en vicevoorzitter Mandy Bonnink.

De raad zelf bestaat nu uit 6 leden, 1 vicevoorzitter en 1 voorzitter.

Wij hebben als raad een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van alle werkzaamheden van de Centrale Studententraad. De taken van de Centrale Studententraad hebben betrekking op instemming met het beleid dan wel adviseren op beleid vanuit de CvB. De raad is erg betrokken bij de besluitvorming binnen het instituut.

De Centrale Studententraad is ook goed voor de persoonlijke ontwikkeling van haar leden. Leden kunnen door het functioneren in de raad hun netwerk verder opbouwen en verbreden. De leden kunnen zich ontwikkelen tijdens werkzaamheden voor en door de raad. Ook kunnen de leden zich ontwikkelen op gebied van de Nederlandse taal door middel van presenteren en het voeren van gesprekken. Hierbij ontwikkelt een lid zich ook gelijk op het gebied van grammatica door te notuleren.

## Bijlage 6 Resultatenbox Friesland College / DUO

Jaarresultaat	Friesland College	Landelijk
2019-2020	69,6%	73,0%
2020-2021	68,4%	72,3%
2021-2022	62,7%	67,9%

Diplomaresultaat	Friesland College	Landelijk
2019-2020	70,0%	73,4%
2020-2021	69,0%	72,7%
2021-2022	62,5%	69,2%

VSV	Friesland College	Landelijk
2019-2020	4,8%	4,8%
2020-2021	5,2%	5,2%
2021-2022	6,2%	6,6%

Jaarresultaat	Liquiditeit		Rentabiliteit		Solvabiliteit	
	FC	Landelijk	FC	Landelijk	FC	Landelijk
2018	1,13	1,21	0,02%	1,72%	0,72	0,54
2019	0,85	1,30	0,84%	0,49%	0,71	0,53
2020	0,72	1,33	6,42%	1,39%	0,49	0,54
2021	1,11	1,55	14,65%	3,93%	0,52	0,57

## Bijlage 7 instellingsgegevens

<b>Statutaire naam instelling:</b>	Stichting voor Beroepsonderwijs, Volwasseneneducatie en Algemeen Voortgezet Onderwijs in Friesland en Flevoland
<b>Vestigingsplaats stichting:</b>	Leeuwarden
<b>Naam instelling:</b>	Friesland College
<b>Adres:</b>	De Eenhoorn 4
<b>Postadres:</b>	Postbus 654
<b>Postcode/Plaats:</b>	8901 BL Leeuwarden
<b>Telefoon:</b>	058 - 284 93 60
<b>Website:</b>	<a href="http://www.frieslandcollege.nl">www.frieslandcollege.nl</a>
<b>Bestuursnummer:</b>	40295
<b>Brinnummer:</b>	25LG
<b>Contactpersoon:</b>	A.C. van Staalduinen, secretaris College van Bestuur
<b>Telefoon:</b>	088-060 2366
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:a.c.vanstaalduinen@fcroc.nl">a.c.vanstaalduinen@fcroc.nl</a>

## Bijlage 8 Verklarende woordenlijst

AD	Een associate degree (Ad) is een erkend hbo-diploma, dat student in twee jaar kan behalen
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg
Bpv	Beroepspraktijkvorming
Bol	Beroepsopleidende leerweg
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
BWW	Bovenwettelijke WW-regeling
CSR	Centrale Studentenraad
CE	Centrale examens
CvB	College van Bestuur
DUO	Dienst Uitvoer Onderwijs
Global Goals	De SDG's ( Global Goals) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
FPU	Flexibel Pensioen en Uittreden
Fte	Fulltime Equivalent
HBO	Hoger beroepsonderwijs
ITTA	Is een kennisinstituut voor Nederlands als eerste en tweede taal
KBA	Onderzoeksbureau KBA Nijmegen
LLO	Levenlang ontwikkelen
Lio	Leraar in opleiding
OBP	Onderwijs- en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsraad
OP	Onderwijzend personeel
PDCA	Plan-Do-Check-Act cyclus
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RvT	Raad van Toezicht
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
Slb'er	Studieloopbaanbegeleider
TOA	Toolkit Onderwijs en Arbeidsmarkt
Vavo	Voortgezet Algemeen Onderwijs voor Volwassenen
Vo	Voortgezet onderwijs
Vsv	Voortijdig schoolverlaten
Web	Wet Educatie en beroepsonderwijs
Webinar	Een virtueel event dat uitsluitend wordt bijgewoond door een online publiek