

Friesland College

Jaarverslag 2021



Inhoudsopgave	
Leeswijzer	5
Voorwoord College van Bestuur	6
Hoofdstuk 1 Het Friesland College	7
1.1 Juridische structuur en organisatie	7
1.2 Visie en onderwijsconcept	8
1.3 Bericht van de Raad van Toezicht	8
1.4 Governance Code	13
1.5 Ontwikkelingen in 2021	13
1.5.1 Voorgenomen samenwerking met ROC Friese Poort	13
1.5.2 Aankondiging vertrek Frank van Hout	14
1.6 Medezeggenschap	14
1.7 Vertrouwenspersonen medewerkers en studenten	15
1.8 Klachten en bezwaren	16
1.9 Stakeholders	17
1.10 Corona	19
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	27
Hoofdstuk 3 Waar leren werkt voor de student	28
3.1 Versterking van persoonlijk leiderschap van studenten	28
3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C	28
3.2.1 Reflectie op VSV, startersresultaat	30
3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs	31
3.2.3 Reflectie op Netwerkniveau 1 en 2	32
3.3 Project C10 Een structurele plek op de arbeidsmarkt voor entree en niveau 2 studenten	33
3.4 Project C11 Maatschappelijke participatie vergroten	34
3.5 Project C12 Inclusief onderwijs	35
3.6 Project C13 Excellentie	37
3.7 Project C14 Mentoring	39
3.8 Project C15 Internationalisering en wereldburgerschap	40
3.9 Vavo	42
3.10 Afwijken van de urennorm	42
3.11 Afspraken valide exameninstrumenten mbo	43
3.11.1 Samenstelling adviesgroep	43
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	47
4.2.4	Reflectie op certificaatgerichte trajecten	47
4.2.5	Reflectie op meting van leertrajecten	47
4.3	Project A1 Zorg, Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang	47
4.4	Project A2 Creatieve industrie	48
4.5	Project A3 Partner in opleiden en innoveren Gastvrijheidseconomie	49
4.6	Project A4 Partner in opleiden en innoveren Techniek en Technologie	51
4.7	Project A5 MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen	52
4.8	Project A6 "Dreamskolle" CIOS	52
4.9	Project B9 Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling	54

Hoofdstuk 5 Waar leren werkt voor de medewerker 56

5.1	Verdiepen van het leren in de praktijk en op weg naar meer zelforganisatie	56
5.2	Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn B en D	56
5.2.1	Reflectie op het teamdashboard	57
5.2.2	Reflectie op de kwaliteitsborging	57
5.3	Project B7 Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren	57
5.4	Project B8 Digitalisering: Vaardigheid, didactiek en eigen regie	58
5.5	Project D16 Resultaatverantwoordelijke teams	58
5.6	Project D17 Verdraaid goede ondersteuning	60

Hoofdstuk 6 Personeelsbeleid Friesland College 62

6.1	Personele zaken	62
6.2	Opleidingsschool FC-NHL	67
6.3	Nieuwe medewerkers	68
6.4	Arbeidsomstandigheden	68
6.5	Participatiewet/Wet banenafpraak	70
6.6	Functiehuis	70
6.7	Arbeidsvoorwaarden	70
6.8	In-, door- en uitstroom	70

Hoofdstuk 7 Financiën 74

7.1	Inleiding	74
7.2	Positie op balansdatum	75
7.3	Kengetallen	75
7.4	Exploitatie	76
7.5	Investerings	78
7.6	Treasury-management	78
7.6.1	Kasstromen	78
7.6.2	Belonen en beleggen	78
7.7	Interne beheersing	78
7.8	Wet Normering Topinkomens	78
7.9	Nota Helderheid	79
7.10	Verbonden partijen	80
7.11	Goedkeurende verklaring accountant	80

Hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf	82
8.1 Ontwikkeling studentenaantallen	82
8.2 Organisatie en formatieontwikkeling	83
8.3 Huisvesting	84
8.4 ICT	85
8.5 Risicomanagement	86
8.6 Investerings	89
8.7 Financieel meerjarenperspectief	89
8.7.1 Meerjarenbegroting	89
8.7.2 Meerjarenbalans	92
8.7.3 Financiële prestatie-indicatoren	92
Bijlagen	
1 Verklaring bevoegd gezag	94
2 Coronaparagraaf	95
3 Samenstelling en personele mutaties	100
4 Jaarverslag Ondernemingsraad	103
5 Jaarverslag Centrale Studentenraad	106
6 Resultatenbox Friesland College/DUO	107
7 Instellingsgegevens	110
8 Verklarende woordenlijst	111

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 (corona), de participatiewet. Ook vindt u hier gegevens over ziekteverzuim, inzet en samenstelling van personeel zoals in-, door-, en uitstroom.

Hoofdstuk 7: Financiën (Financieel jaarverslag 2021)

Hier vindt u de financiële kengetallen van het Friesland College, waarin ook de financiële verantwoording van de Kwaliteitsagenda 2021.

Hoofdstuk 8: Continuïteitsparagraaf

In deze continuïteitsparagraaf worden onder andere onderwerpen besproken als de ontwikkeling van studentenaantallen, organisatie- en formatieontwikkeling en ICT, risicomanagement en het financiële meerjarenperspectief. Tevens worden de meerjarenbegroting en -balans besproken.

Voorwoord College van Bestuur

Voor u ligt het jaarverslag over 2021, een terugblik op het afgelopen kalenderjaar. Opnieuw een jaar waarin Covid-19 nadrukkelijk - zeker in het eerste deel van 2021 - een stempel drukte op onze activiteiten. Gelukkig konden we het nieuwe studiejaar grotendeels als vanouds starten, met fysieke ontmoetingen in onze schoolgebouwen.

De impact van de afgelopen periode was en is echter fors: van studenten die studievertraging opliepen tot medewerkers die bijna alleen vanuit huis hun werkzaamheden konden verrichten. Dat doet iets met iedereen.

Ondanks de beperkingen hebben we in het afgelopen jaar de nodige stappen gezet in de realisatie van ons Koersplan en de hiermee nauw verbonden Kwaliteitsagenda. Het lukt ons steeds beter om, als het gaat om verbinding met de regio, aan te sluiten bij vraagstukken die hier spelen. We moeten echter ook constateren dat een deel van onze ambities te ambitieus was, als we kijken naar de nu zichtbare resultaten.

In het afgelopen jaar hebben we eveneens de mogelijkheden tot samenwerking met onze collega's van ROC Friese Poort verder onderzocht. Van een verkennend onderzoek naar een uitgebreid vervolgonderzoek, met als resultaat dat in het eerste kwartaal van 2022 een intentieverklaring tot fusie van beide instellingen is getekend.

Streven is om 1 januari 2023 bestuurlijk te fuseren en per 1 augustus 2023 een instellingenfusie aan te gaan. Dat is in mijn ogen een wenselijke en noodzakelijke stap op weg naar een toekomstbestendig en ambitieus mbo in onze provincie. Samen zijn we in staat om de uitdagingen waar we als mbo voor staan beter en efficiënter op te pakken.

2021 was ook het laatste jaar van Frank van Hout als bestuurder van het Friesland College. Per 1 januari 2022 is hij een nieuwe uitdaging aangegaan. Met het oog op de voorgenomen fusie is besloten dat er vooralsnog geen nieuw lid van het College van Bestuur wordt gezocht.

Tot slot wil ik hierbij alle medewerkers en externe partners hartelijk danken voor hun enthousiasme, betrokkenheid en inzet.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van onze ervaringen en belangrijke gebeurtenissen in het jaar 2021.



Carlo Segers
Voorzitter

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.

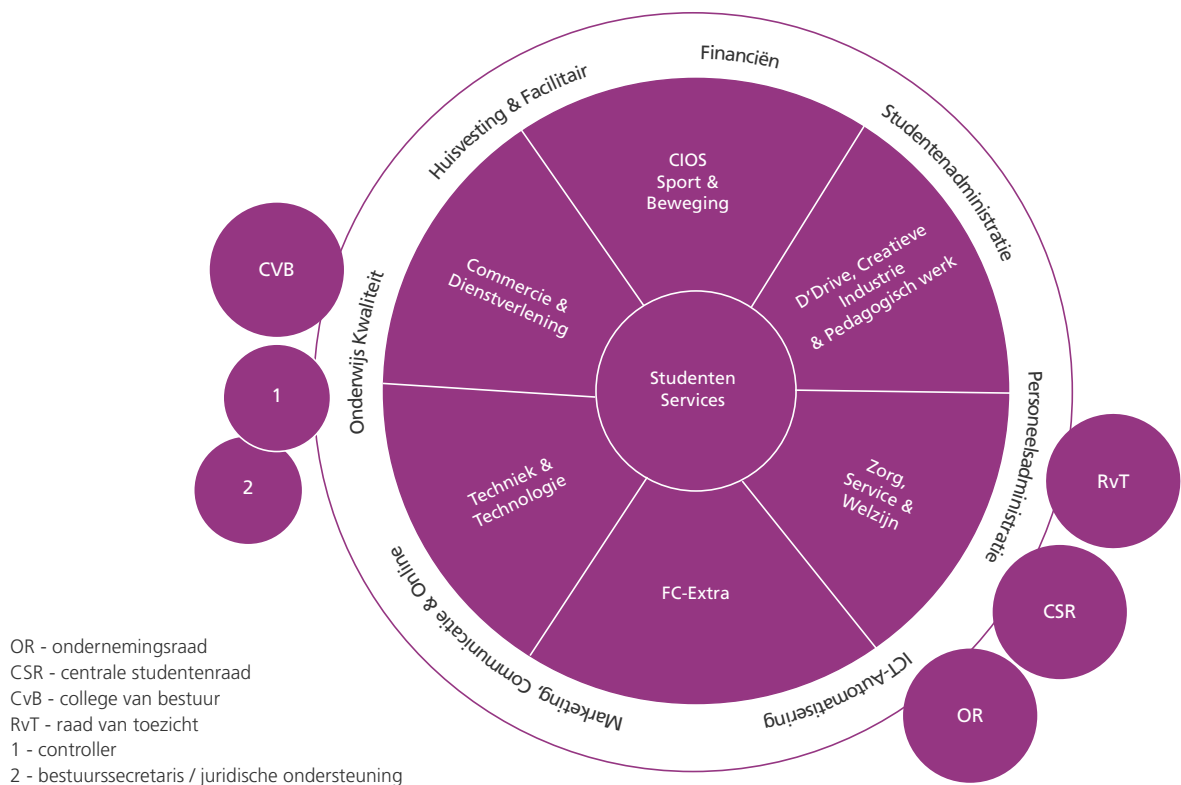
Het Friesland College is georganiseerd in zes scholen en kent hiernaast de organisatieonderdelen 'FC Studenten Services' en 'Ondersteuning'. In FC Studenten Services zijn de niet-kwalificerende, aanvullende onderwijsinhoud en een aantal ondersteunende voorzieningen voor studenten ondergebracht. Ondersteuning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

Eind 2021 kent de instelling de volgende scholen:

- School voor Commercie & Dienstverlening
- School voor Zorg, Service & Welzijn
- FC Extra, school voor Volwasseneneducatie
- CIOS, school voor Sport & Bewegen
- 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 2021 als volgt¹:

- Mevrouw M.A. Berndsen-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
- De heer R.J. Hageman
- Mevrouw dr. R.J. Landeweerd
- Mevrouw G.A. Postma (per 1 april 2021)
- Mevrouw mr. K. Biegel (tot 31 maart 2021)

In maart 2021 werd na het verstrijken van haar benoemingstermijn afscheid genomen van mevrouw Biegel als lid van de raad. Mevrouw Biegel heeft zich op betrokken wijze als vicevoorzitter en lid van de auditcommissie ingezet voor de belangen van het Friesland College. ¹

¹ In bijlage 3 vindt u relevante nevenfuncties, criteria voor het accepteren van nevenfuncties en het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht.

In maart 2021 besloot de raad om na een open procedure mevrouw G.A. Postma per 1 april 2021 te benoemen als lid van de Raad van Toezicht. In het dagelijks leven is mevrouw Postma werkzaam als directeur Bedrijfsvoering bij Jeugdhulp Friesland.

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 2020-2021 vier keer. Onderwerp van gesprek waren onder meer de impact van corona, hoofdlijnen van de begroting, de begroting, de managementletter, de jaarrekening, de financiële kwartaalrapportages, de bedrijfsvoering in algemene zin, de kaderbrief 2022 en het financieel beleid van de toekomst.
- Een commissie kwaliteit onderwijs/innovatie. Deze commissie kwam in 2020-2021 vijf 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, de voortgang van de Kwaliteitsagenda, de resultaten van de interne audits, de ontwikkelingen in LLO, het inspectiebezoek en de doorontwikkeling van praktijkgestuurd leren.
- 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 de individuele leden van het college.

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.

In 2021 vonden vijf reguliere vergaderingen van de raad met het college plaats. Daarnaast was er in het kader van het onderzoek naar een mogelijke (vergaande) samenwerking met ROC Friese Poort een extra vergadering van de raad met het college en maakte de raad kennis met de Raad van Toezicht van ROC Friese Poort. Ook dit jaar vonden de vergaderingen - gezien de omstandigheden - deels online plaats.

De raad en het college onderhouden een zeer regelmatig contact. Zoals hierboven vermeld overlegden de verschillende commissies geregeld met de portefeuillehouders van het college. Verder hadden de voorzitters van de raad en het college maandelijks overleg om de agenda voor de vergadering voor te bereiden, elkaar bij te praten over de laatste ontwikkelingen of feedback te geven of te vragen.

De heer M. Broersma, benoemd op voordracht van de OR, had geregeld contact met de OR en werd zo op de hoogte gehouden van OR-activiteiten.

Toezietsarrangement

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 2021 werd extra 'ingezoomd' op de onderwerpen:

Thema	Doelstelling
Kwaliteitsverbetering onderwijs	<p>Tijdens de coronacrisis komt zowel de waarde van fysiek als van onlineonderwijs naar voren. In 2021 maken teams keuzes t.a.v. de gewenste verhouding tussen deze vormen van onderwijs.</p> <p>1. Verbeteren online leren <i>Zichtbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Collega's technisch vaardiger - Meerdere digitale werkvormen <p><i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelname student aan online leren is 80 procent - Waardering van de student is gemeten met een tevredenheid van goed. <p>2. De 'quickscan' blijft een instrument om de onderwijskwaliteit te meten. <i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bij vijftien teams is dit kalenderjaar een quickscan afgenomen. - Als de kwaliteit van onderwijs niet op groen staat, is een verbeterplan geaccordeerd en in uitvoering. <p>Voortgang Kwaliteitsagenda:</p> <p>In 2021 vindt een midterm-review plaats. Op basis van de beoordeling zijn activiteiten in het kader van de kwaliteitsagenda aangepast en aangescherpt. Hierin blijven ambities overeind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdere ontwikkeling PGL door samenwerking met en aansluiting bij ontwikkelingen in bedrijven - Vergroting van de kansen op studiesucces van kwetsbare studenten, met nadruk op studenten in entreopleidingen en niveau 2 <p><i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De meetbare resultaten zoals opgenomen in de Kwaliteitsagenda blijven gelden.

<p>Friesland College en haar omgeving</p>	<p>Begin 2021 werden de resultaten bekend van het reputatieonderzoek onder stakeholders. Op basis hiervan vond actie plaats naar studenten en bedrijfsleven.</p> <p>Richting studenten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Voortgang alumnionderzoek waaruit blijkt: <ol style="list-style-type: none"> a. Zichtbaar wordt dat 80 procent van de studenten 3 jaar na afloop van de opleiding werk of een vervolgopleiding heeft b. Veranderingen in de arbeidsmarkt worden zichtbaar en ons LLO-programma wordt daar zichtbaar op aangepast c. Met twee gemeenten is er een partnerschap gerealiseerd om opleidingen aan te bieden aan jongeren in de bijstand. <p>Richting bedrijven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gesprekken en afspraken over verbeterpunten op basis van relatie-reputatieonderzoek en FC-Monitor 2. Opleidingen brengen inhoudelijke focus aan in programma's op basis van de regionale speerpunten. Vanuit onze eigen koers gaat de aandacht daarbij vooral naar <ol style="list-style-type: none"> a. Circulaire economie b. Digitalisering c. Internationalisering d. Ondernemerschap 3. In 2021 gaat het FC actief op zoek naar een of meer samenwerkingspartners in het onderwijsveld. Dit leidt tot structurele samenwerking om: <ol style="list-style-type: none"> a. Een breed, doelmatig opleidingsaanbod in de provincie overeind te houden b. Het MBO in Friesland effectief, efficiënt en klantvriendelijk te organiseren
<p>Sustainable Development Goals</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De SDG's zijn zichtbaar in onderwijs en leerprogramma's <p><i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - SDG's zijn opgenomen in het burgerschapsonderwijs van elke school en ieder team. Bij studenten wordt een 0-meting gedaan om na te gaan in hoeverre SDG's worden herkend in het onderwijsprogramma.
<p>Organisatieontwikkeling</p>	<p>Doorontwikkeling resultaatverantwoordelijkheid</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Binnen de teams krijgen de regiegebieden steeds meer vorm: <ol style="list-style-type: none"> a. Op FC-niveau worden nadere afspraken gemaakt over invulling en facilitering van de gebieden bedrijfsvoering en teamontwikkeling <p>Herinrichting van de ondersteuning</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De ondersteuning moet optimaal ingepast worden ter ondersteuning van Resultaat Verantwoordelijke Teams (RVT's) en scholen voor nu en de toekomst. <p><i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teams zijn tevreden over de basisondersteuning die eind 2020 van start is gegaan 2. Er is een plan in uitvoering waarmee de omvang van de ondersteuning wordt geoptimaliseerd: <ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit is voldoende om mee te bewegen met studentenaantallen - Hierbij wordt zowel naar personele als materiële kosten gekeken
<p>LLO</p>	<p>Uitdiepen en concreter maken van strategisch partnerschap, vertaald in een concrete ontwikkelagenda en actie die gaat leiden tot:</p> <p><i>Meetbaar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aantal studenten 23+ groeit met 5 procent - Iedere school ontwikkelt samen met partners/omgeving minimaal drie certificeerbare keuzedelen en zet deze ook, met partners, actief in de markt. - Het aantal BBL-studenten groeit met 200 ten opzichte van het kalenderjaar 2020. - Per branche/domein is er een ontwikkelagenda LLO met de kernpartners opgesteld.

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. Gezien de omstandigheden heeft in 2021 éénmaal overleg plaatsgevonden met de Ondernemingsraad en tweemaal met de Centrale Studentenraad.

Functioneren

De zelfevaluatie door de raad vond plaats in juni 2021, aan de hand van vooraf geformuleerde vragen. De raad is van mening dat diversiteit in de samenstelling voldoende geborgd is en de leden over de benodigde competenties beschikken. Kijkend naar de eigen rol heeft de raad het voornemen uitgesproken om alert te zijn op het feit dat integrale behandeling van stukken plaatsvindt in de reguliere vergaderingen van de voltallige raad. In commissievergaderingen dient het met name te gaan over stukken die de betreffende commissie regarderden.

Verder wil de raad het toezichtarrangement regelmatig terug laten komen in de overleggen en vormt dit arrangement ook de basis voor de input die vanuit de raad aan de remuneratiecommissie wordt meegegeven voor de voortgangsgesprekken met het college.

Het jaarlijkse voortgangsgesprek met de individuele leden van het college vond plaats in maart 2021. Voorafgaand aan deze gesprekken hebben de bestuurders input opgehaald bij een aantal interne en externe stakeholders. Verslag van de voortgangsgesprekken worden gearchiveerd.

Verlenging benoemingstermijn de heer Van Eijndhoven

De raad heeft besloten de (tweede) termijn van de heer Van Eijndhoven éénmalig te verlengen met twaalf maanden. Gelet op het onderzoek naar de mogelijke fusie met ROC Friese Poort per 1 januari 2023 acht de raad het wenselijk om de termijn van de heer Van Eijndhoven te verlengen tot januari 2023. Enerzijds omdat er in geval van een fusie per 1 januari 2023 sprake zal zijn van één Raad van Toezicht. Anderzijds acht de raad het van belang om gedurende het voorbereidingstraject van de mogelijke fusie de continuïteit binnen de raad en de auditcommissie te bewaren.

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.

Vertrek lid College van Bestuur

De heer F. van Hout heeft te kennen per 1 januari 2022, na een periode van veertien jaar, te vertrekken als lid van het College van Bestuur. In goed overleg met de heer C. Segers, voorzitter van het College van Bestuur, heeft de raad besloten om vooralsnog geen vacature te stellen voor een nieuw lid van het College van Bestuur. Dit met het oog op de mogelijke fusie met ROC Friese Poort.

Tot slot

Als gevolg van corona was ook 2021 voor het Friesland College een zwaar jaar waarin veel van de medewerkers werd gevraagd. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de enorme inzet van alle medewerkers om in moeilijke omstandigheden het onderwijs fysiek of online zo goed mogelijk doorgang te laten vinden.

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

1.4 Governance Code

In maart 2021 is de code goed bestuur mbo 2020 gepubliceerd. Deze code is vastgesteld door alle Colleges van Bestuur van de mbo-scholen en de Raden van Toezicht ondersteunen de afspraken die erin zijn gemaakt. De code is waardengedreven en geeft richting en houvast 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 2021

1.5.1 Voorgenomen samenwerking met ROC Friese Poort

Na verkennende gesprekken eind 2020 over de wederzijdse verwachtingen ten aanzien van samenwerking, is besloten om in het voorjaar van 2021 een onderzoek te starten naar de mogelijke (vergaande) samenwerking met ROC Friese Poort. De conclusie uit dit onderzoek luidt: 'Samen kunnen het Friesland College en ROC Friese Poort - nu en in de toekomst - zorgen voor een breed en nabij aanbod aan eigentijds mbo voor jongeren en volwassenen in Friesland en Noordelijk Flevoland. Door een fusie kunnen de scholen allerlei uitdagingen, zoals o.a. een tekort aan vakmensen, een kortere doorlooptijd van beroepen en vergrijzing en krimp, het hoofd bieden en bouwen aan sterk en innovatief mbo, dat inzet op vakmanschap én persoonlijke ontwikkeling van studenten'.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is een vervolgtraject gestart. Het vervolgonderzoek richtte zich inhoudelijk op de haalbaarheid van een gezamenlijke visie op identiteit, een gezamenlijke onderwijsvisie en op de sturing en organisatie van het nieuwe ROC. De verschillen en overeenkomsten zijn nader onderzocht en voor elk van deze thema's zijn bouwstenen geformuleerd voor een gezamenlijke visie. Daarnaast zijn in het vervolgonderzoek analyses uitgevoerd van de integratie van de bedrijfsvoering en van verschillen en overeenkomsten in het functiehuis, de arbeidsvoorwaarden en de bevoegdheidseisen van het onderwijspersoneel en is een beperkte due diligence uitgevoerd.

Werkgroepen kwamen tot de conclusie dat in de beeldvorming verschillen worden uitvergroot, terwijl er in de praktijk juist veel raakvlakken zijn en verschillen overbrugbaar zijn. Zij hebben kansen en aandachtspunten beschreven. Een belangrijk aandachtspunt vormt de integratie van processen en systemen in de bedrijfsvoering en de onderwijslogistiek. We zijn ons er terdege van bewust dat het overbruggen van deze verschillen niet vanzelf gaat maar tijd en aandacht vraagt.

Het vervolgonderzoek stond echter ook in het teken van ontmoetingen. Bijeenkomsten met Colleges van Bestuur, directeuren, werkgroepen en overige medewerkers en studenten

zorgden voor goede gesprekken en bijzondere contacten. Ook de Raden van Toezicht, de Ondernemingsraden en de Studentenraden hebben met elkaar kennisgemaakt.

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.

Als onderdeel van het vervolgonderzoek zijn begin december twee dialoogbijeenkomsten georganiseerd, waaraan van beide instellingen gezamenlijk ruim 150 medewerkers vanuit alle teams deelnamen.

Op basis van de uitkomsten van dit vervolgonderzoek hebben we geconcludeerd dat we door een fusie met het ROC Friese Poort beter in staat zijn krachtig beroepsonderwijs te realiseren voor de regio Friesland en Noordelijk Flevoland en daardoor beter in kunnen spelen op de behoeften en ontwikkelingen van de regio en het werkveld en op de steeds heterogenere studentenpopulatie.

Besloten is een intentieovereenkomst te willen tekenen, die uitgaat van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2023 en een instellingenfusie per 1 augustus 2023. De Raden van Toezicht van beide scholen hebben dit voorgenomen besluit inmiddels goedgekeurd. De ondernemingsraden en studentenraden zijn om advies gevraagd.

1.5.2 Aankondiging vertrek Frank van Hout

In de zomer van 2021 kondigde Frank van Hout aan dat hij, na een periode van veertien jaar, het Friesland College per 1 januari 2022 verlaat. In de rol van zelfstandig interim-manager hoopt hij te blijven doen wat hem inspireert: met mensen samenwerken aan goed onderwijs en een publieke sector die zorgt dat iedereen de kans krijgt om iets van het leven te maken.

In verband met de coronamaatregelen was een fysiek afscheid in november 2021 helaas niet mogelijk en vindt nu plaats in maart 2022.

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 2021 was er op het niveau van de instelling geen formele ouderraad actief.

Ondernemingsraad

Het College van Bestuur en de Ondernemingsraad voeren periodiek overleg, zowel informeel als formeel. De agenda's daarvoor stellen zij samen op.

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 2021 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 CSR, die door het Leerbedrijf Invloed Studenten (LIS) wordt ondersteund. De CSR houdt zich niet alleen bezig met het uitoefenen van haar formele bevoegdheden, maar probeert ook jaarlijks verschillende activiteiten te organiseren om de invloed van studenten onder de aandacht te brengen. Vanwege corona was het ook 2021 lastig om instellingsbrede activiteiten uit te voeren. Zo werd het jaarlijkse event Global Land, waarin aandacht wordt gegeven en gevraagd voor alles wat op het gebied van duurzaamheid binnen het Friesland College gebeurt, opnieuw met een jaar uitgesteld. Als alternatief werden de Global Games georganiseerd, waarbij iedere game werd gelinkt aan één of meerdere van deze Sustainable Development Goals (SDG's).

Niet alleen door de CSR, maar ook op andere manieren wordt getracht de studenteninvloed binnen de FC-scholen te vergroten. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van studentenpanels of het instellen van een deelraad. De laatste denkt met de directie van een FC-school mee en kan over allerlei zaken adviseren, maar heeft geen formele bevoegdheden zoals de CSR. In 2021 werd er binnen de School voor Commercie en Dienstverlening een deelraad geïnstalleerd. Een van de studenten uit deze deelraad is ook lid van de CSR

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

1.7 Vertrouwenpersonen 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 vertrouwenpersonen 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.

Vertrouwenpersoon studenten

Dertien studenten hebben een beroep gedaan op het team van Studenten Vertrouwenpersonen van het Friesland College.

Het aantal is licht gestegen ten opzichte van vorig jaar, toen waren er tien studenten die een beroep hebben gedaan op de vertrouwenpersoon. Alle voorkomende kwesties zijn opgelost. De kwesties varieerden van discriminatie (Corona gerelateerd) tot seksueel grensoverschrijdend gedrag; onder klasgenoten en tussen studenten en coaches. Er is dit jaar door de vertrouwenpersonen extra aandacht besteed aan eigen professionalisering en samenwerking met de vertrouwenpersonen voor medewerkers. Vooral de interne communicatie over hoe de studenten de vertrouwenpersonen kunnen vinden behoeft aandacht.

Vertrouwenpersonen personeel

In 2021 hebben 17 personeelsleden een beroep gedaan op de vertrouwenpersoon personeel. Ter vergelijking: dit waren er 11 in 2020, 23 in 2019 en 30 in 2018.

In onderstaande tabel worden probleemsituaties genoemd die medewerkers in het verslagjaar hebben ervaren. Per medewerker werden soms meerdere items aangekaart.

Veel problemen zijn in samenspraak met het management opgelost. Waar nodig is verwezen naar andere professionals. Een enkele keer is een oplossing gevonden in samenspraak met de vakbond. Vier cases waren aan het einde van het verslagjaar (nog) niet afgerond.

Reden van de melding
Niet gewaardeerd voelen door leidinggevende en teamleden
Onvoldoende vermogen binnen een team om verkeerd teamgedrag te 'herstellen'
Communicatie binnen het team
Ongewenst gedrag van collega
Last van pestgedrag
Je niet durven uitspreken in je team
Een teamlid stelt zich ongevraagd op als teamleider/rolverwarring
Werkdruk als gevolg van ziekte collega's
Onvoldoende vertrouwen in directeur
Complexe problematiek bij herplaatsing en re-integratie
Persoonlijke problemen als gevolg van veranderingen in de organisatie
Ondersteuning bij indiening klacht bij de commissie sociale veiligheid

Op basis van de (geringe) aantallen ingediende meldingen is het niet mogelijk een trend te duiden. Waar in het vorige verslagjaar nog kon worden gezegd dat door het thuiswerken en het digitaal lesgeven een aantal stereotiepe samenwerkingsproblemen minder op de voorgrond trad, zijn in 2021 meer teamgerelateerde problematieken gemeld.

In alle gesprekken kwam aan de orde dat de vorming van de nieuwe teamstructuur van invloed was en soms voor onduidelijkheid en onveiligheid zorgde. Verder zijn in het verslagjaar meer problemen met betrekking tot re-integratie gemeld dan eerdere jaren.

Bij de vertrouwenspersonen personeel zijn geen specifieke coronagerelateerde problemen gemeld. Wel is sprake van lastiger communiceren, extra werklast en werkstress als gevolg van beperkingen door coronamaatregelen.

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 2021 registreerde FC Studenten Services 32 klachten. In 2020 waren dat er 25 en in 2019 27. Het aantal klachten is daarmee hoger dan in voorgaande jaren. De aard van de klachten is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Ook nu gingen de meeste klachten over communicatie en organisatie van het onderwijs en examinering. Onduidelijkheid over lessen, administratieve afhandeling, communicatie van de docent over het onderwijs of over de afronding van het onderwijs. Dit vraagt aandacht, zeker in de coronatijd waarin meer maatwerk moet worden geboden aan studenten.

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 2021 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 2021 een klacht ingediend. Conform het reglement van de commissie is door het College van Bestuur eerst getracht de klacht zonder tussenkomst van de commissie op te lossen. Dat is gelukt.

Met betrekking tot een eind 2020 ingediende klacht heeft de klachtencommissie in 2021 uitspraak gedaan. Deze klacht werd ongegrond verklaard.

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 2021 dienden drie studenten een bezwaarschrift in bij de interne bezwarencommissie, sectie studenten. Twee bezwaren werden door de interne bezwarencommissie ongegrond verklaard. Een derde bezwaar is niet in behandeling genomen omdat het geconstateerde verzuim niet is hersteld.

Bij de interne bezwarencommissie personeel werden in 2021 geen bezwaren ingediend. Dit geldt ook voor de Commissie van Beroep voor de Examens. Tenslotte geldt dat ook in 2021 geen gebruik is gemaakt van de Klokkenluidersregeling.

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.	Periodiek overleg tussen College van Bestuur en de Centrale Studentenraad. Het bespreken van de uitkomsten van de JOB Monitor of FC-Monitor en op basis van de uitkomsten formuleren en volgen van verbeterpunten.

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	De instelling overlegt regelmatig met provincie en gemeenten in het kader van macrodoelmatigheid. De instelling verzorgt scholing op verzoek van gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van laaggeletterdheid.
Ministerie		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.
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"> In de praktijkroutes leren studenten voor een groot deel van hun opleiding in de echte praktijk. 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.
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"> De instelling verzorgt drie vakmanschapsroutes in de sectoren techniek, economie en zorg en welzijn met Linde College. Het Friesland College participeert 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.
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"> 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.

Eigen medewerkers (interne belanghebbenden)	Leuk werk, een prettige werkomgeving en ruimte voor verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> • In 2021 werden met enige regelmaat (online) workshops georganiseerd rondom thema's als thuiswerken en online vergaderen. • Het team 'persoonlijke aandacht' organiseerde in 2021 verschillende activiteiten op het gebied van werkplezier. • Het College van Bestuur gaat zeer regelmatig in gesprek met onderwijsteams. • De vergaderingen van het college met de ondernemingsraad leveren belangrijke informatie op.
--	---	---

1.10 Corona

Het jaar 2021 stond, net als 2020, voor het Friesland College voor een belangrijk deel in het teken van corona en de impact hiervan op het onderwijs, de studenten, de medewerkers en de instelling zelf.

Corona hield ons in de greep en de verschillende maatregelen die gedurende 2021 door het kabinet werden getroffen, zorgden voor steeds wisselende mogelijkheden als het gaat om het al dan niet verzorgen van fysiek onderwijs. Verschillende varianten zijn in 2021 voorbijgekomen. Dat maakte het voor iedereen - student en medewerker - opnieuw een heftig en ingrijpend jaar.

De ervaring die in 2020 was opgedaan met onlineonderwijs en het thuiswerken, maakt ook dat er sprake was van een zekere gewenning. Maar de impact blijft onverminderd groot en brengt ook een aantal aanzienlijke risico's met zich mee. Risico's ten aanzien van:

- de kwaliteit van onderwijs
- het welzijn van studenten
- het welzijn van medewerkers
- eventuele financiële risico's

De kwaliteit van onderwijs

Zoals gezegd hebben de studenten in 2021 te maken gehad met verschillende situaties als het gaat om de combinatie van fysiek en online onderwijs. Het feit dat de situatie wisselde, maakte het al lastig. Bovendien is online onderwijs bij uitstek minder geschikt voor praktische opleidingen. Fysiek praktijkonderwijs heeft beperkt plaats kunnen vinden. Met het langer duren van de maatregelen is de kwaliteit van het onderwijs dan ook steeds verder onder druk komen te staan. Dit effect is in het Friesland College versterkt doordat het in verschillende opleidingen en sectoren - denk aan horeca en de evenementenbranche - (bijna) onmogelijk werd om stageplaatsen te vinden. Ondanks alle inspanningen en creativiteit valt dan ook niet uit te sluiten dat studenten in bepaalde sectoren studievertraging oplopen. Meer over de kwaliteit van onderwijs en de impact die corona daarop heeft, leest u in de hoofdstukken 3 en 4.

Het welzijn van studenten

Het zal iedereen duidelijk zijn dat de impact op het welzijn van studenten groot is. Gelukkig waren er in 2021, zeker in de tweede helft van het jaar, ook periodes waarin weer veel meer ruimte was voor fysiek onderwijs. Ondanks die mogelijkheden en alle inspanningen die zijn verricht, kampen studenten vaker met stress en depressieve gevoelens en ontstaan achterstanden. Van de mogelijkheid om kwetsbare studenten op school op te vangen is volop gebruik gemaakt. Datzelfde geldt voor de extra begeleidingsgroepen.

Hoofdstuk 3 besteedt onder meer aandacht aan de gevolgen van corona voor studenten en de maatregelen die het Friesland College in 2021 in dat verband heeft getroffen.

Het welzijn van medewerkers

De coronamaatregelen leggen een grote druk op de personele organisatie. De combinatie van fysiek en online onderwijs en het gedurende het jaar wisselen tussen deze beide vormen als gevolg van deze maatregelen, vraagt ontzettend veel van medewerkers. De combinatie maakt het werk voor medewerkers extra zwaar. In 2021 is daarom extra aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en is onder meer een hybride werkbeleid opgesteld. Dit beleid moet bijdragen aan plezierig werken voor de medewerker. In het sociaal jaarverslag leest u onder andere meer over de aandacht voor duurzame inzetbaarheid en de impact van corona op het welzijn van medewerkers.

Eventuele financiële risico's

Het voortduren van de coronapandemie brengt ook financiële risico's met zich mee. Een voorbeeld hiervan is de teruglopende en uitgestelde opbrengst van contractactiviteiten als gevolg van het niet uit kunnen voeren van deze activiteiten.

De financiële risico's zijn tot nu toe echter beperkt gebleven aangezien de reguliere bekostiging plaatsvindt uit de Rijksbijdrage en het Friesland College bovendien een financieel gezonde organisatie is.

Daarnaast geldt dat er in 2021 extra gelden door de overheid beschikbaar zijn gesteld. Het gaat hierbij enerzijds om subsidies zoals de regeling 'extra hulp voor de klas' en anderzijds om de gelden uit het Nationaal Plan Onderwijs (NPO). Het NPO is er voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na corona. De middelen die in dat kader beschikbaar zijn en worden gesteld, dienen ter financiering van maatregelen die gericht zijn op extra begeleiding en ondersteuning van studenten met mentale problemen, studievoortgangsproblemen of achterstanden in brede zin die studenten hebben opgelopen door het verlies van de mogelijkheid om fysiek onderwijs te volgen. De inzet is dat docenten, opleiders en ondersteuners meer mogelijkheden en ondersteuning wordt geboden om studenten goed te kunnen helpen. Dit plan is er tevens op gericht om hen meer ruimte te geven de vertragingen aan te pakken en de werkdruk die samenhangt met de coronacrisis te verlichten.

Welke activiteiten het Friesland College heeft uitgevoerd, welke maatregelen zijn getroffen en het resultaat van die activiteiten en maatregelen, leest 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 ervoor gekozen om de landelijke prioriteiten in te passen in de strategische keuzes van de school. Naast de aandacht voor kwetsbare studenten en kansengelijkheid wordt hierbij door alle scholen gewerkt aan partnerschap met de regio om opleidingen actueel te houden en studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt van vandaag én morgen.

Al eerder hebben we ervoor gekozen om ook de organisatie zelf klaar te maken voor de toekomst. Een toekomst waarin flexibel en snel reageren op veranderende omstandigheden steeds belangrijker wordt. Hier moet een organisatie op zijn ingericht. Daarom bevat de Kwaliteitsagenda ook projecten die de ontwikkeling van zelforganisatie binnen het Friesland College beogen en bevorderen.

Het afgelopen jaar is er in onalledaagse omstandigheden weer hard gewerkt aan het vormgeven en waarmaken van onze ambities. Samen met studenten, partners en collega's is op planmatige wijze - in de cyclus van het koersplan, de kaderbrief, de managementcontracten en de teamplannen - weer een stap voorwaarts gezet.

Een cultuur creëren van kwaliteitsontwikkeling in samenhang met resultaatverantwoordelijkheid stond prominent op onze agenda. Vele teams hebben begeleiding gehad bij zelfevaluaties en het opzetten van een digitaal teamplan. Het ondersteunen van teams bij het monitoren van de voortgang, audits en scherpe feedback helpt de organisatie om de kwaliteitscultuur te verstevigen.

Als het gaat om de verbinding met de regio dan lukt het ons steeds beter om aan te sluiten bij de vraagstukken die in de regio spelen. Dit gebeurt in allerlei (samenwerkings-)vormen. Een mooi voorbeeld daarvan is de Media Innovatie Campus (MICA), een bruisend hart voor kennisinstellingen en bedrijven in de creatieve sector en een plek waar leren en experimenteren hand in hand gaan. Hier moet een eigentijdse vorm van samenwerking ontstaan tussen creatieve bedrijven, studenten en docenten in een omgeving met labs, studio's, ontmoetingsruimtes en flexibele werkplekken. Waar de deelnemende partijen met vallen en opstaan iedere keer een stapje voorwaarts maken.

Een ander goed voorbeeld is PRIO (Partner in Innoveren en Opleiden). Met een ambitie om wendbare vakmensen op te leiden in samenwerking met ondernemers uit de regio, worden diverse opleidingen gekoppeld aan de beroepspraktijk om zo onder meer volledige kerntaken te examineren in een hybride omgeving en om vernieuwing in de branche te realiseren. Dit gebeurt o.a. in de samenwerking tussen de opleidingen Travel & Hospitality en Manager Ondernemer Horeca met het Toerisme Collectief Friesland (TCF).

In algemene zin geldt dat de "losse projecten" in onze kwaliteitsagenda steeds meer samenvallen in de ontwikkeling van het onderwijs, met de partners, voor en met studenten en met onze medewerkers in het onderwijs en de ondersteuning. Er ontstaat samenhang en dat is mooi om te zien.

Ook het resultaatgericht werken is beter tot ontwikkeling gekomen in de projecten van de kwaliteitsagenda. Keerzijde van het werken met resultaten is dat duidelijk is geworden we als Friesland College bij het opstellen van onze kwaliteitsagenda meer dachten in ambities als richtinggevers. Sommige ambities blijken echter te ambitieus als we ze afzetten tegen de resultaten die nu zichtbaar zijn.

Leeswijzer

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 28
3.1 Versterking van persoonlijk leiderschap van studenten	Pagina 28
3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C	Pagina 28
3.2.1 Reflectie op VSV en startersresultaat	Pagina 29
3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs	Pagina 31
3.2.3 Reflectie op Netwerkniveau 1 en 2	Pagina 32
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 35
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 47
4.2.4 Reflectie op certificaatgerichte trajecten	Pagina 47
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 52
Project B9: Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling	Pagina 54

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 56
5.1 Verdiepen van het leren in de praktijk en Op weg naar meer zelforganisatie	Pagina 56
5.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn B en D	Pagina 56
5.2.1 Reflectie op het teamdashboard	Pagina 57
5.2.2 Reflectie op de kwaliteitsborging	Pagina 57
Project B7: Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren	Pagina 57
Project B8: Digitalisering: vaardigheid, didactiek en eigen regie	Pagina 58
Project D16: Resultaatverantwoordelijke teams	Pagina 58
Project D17: Verdraaid goede ondersteuning	Pagina 60

2.2 Planning, verantwoording en kwaliteitszorg

2.2.1 Planning en Verantwoording

Het Friesland College is een lerende en missiegestuurde 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 twee keer jaar 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 spelen (onderwijs)teams in toenemende mate een centrale rol. Teams werken dagelijks aan de kwaliteit van het onderwijs. Drie onderdelen worden hier besproken.

1. Wat was het voornemen?
2. Wat is 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

Naast het zicht houden op en borgen van de onderwijskwaliteit op instellingsniveau was het ook dit jaar het voornemen teams te helpen meer grip te krijgen op hun eigen cyclus van planning en verantwoording.

Kwaliteitsontwikkeling bij teams

De kwaliteitsontwikkeling bij teams wordt vormgegeven door het ondersteunen en begeleiden bij professionaliseringsdagen, gespreksleider zijn bij zelfevaluaties, trainingen geven over het gebruik van digitale teamplannen en het gebruik van Power BI, inzet van teamcoaches, ontwikkelen van formats voor zelfevaluaties en het implementeren van de tool voor digitale teamplannen. Instellingsbreed wordt gezocht naar een passende organisatievorm bij de ondersteuning van scholen en teams.

Intern onderzoek naar kwaliteit

Naast stimulering van de ontwikkeling bij teams en scholen wordt ook ingestoken op de monitoring van de onderwijskwaliteit door het uitvoeren van interne audits conform de meerjarenagenda 2019-2022. Voor 2021 stonden verifiërende interne audits gepland bij twintig onderwijsteams. Zo krijgt niet alleen het onderwijsteam feedback, maar krijgt ook het College van Bestuur een breder en objectief inzicht in de kwaliteit van het onderwijs in de instelling. Ook kunnen mogelijk trends worden gesignaleerd. Als vervolg op de uitkomsten van in 2020 uitgevoerde quickscans bij twee onderwijsteams worden aldaar extra audits ingepland om de verbeteringen te monitoren.

Extern onderzoek naar kwaliteit

Om de kwaliteit van het onderwijs te verifiëren stond voor 2021 een vierjaarlijks onderzoek gepland van de onderwijsinspectie. Oorspronkelijk stond dit onderzoek gepland voor 2020. Qua tevredenheidsonderzoeken stond de FC-monitor op het programma, naast de al in gang gezette onderzoeken naar de veranderingen in de organisatie.

2.2.4 Wat is gerealiseerd

Realisatie intern onderzoek

Over het jaar 2021 zijn uiteindelijk interne audits uitgevoerd bij 18 onderwijsteams. Door de gevolgen van de coronapandemie zijn in overleg een aantal audits doorgeschoven naar 2022. De uitvoering omvat 15 reguliere audits, twee audits als vervolg op het onderzoek uit 2020 en een ingelast onderzoek bij het samenwerkingsverband met AERES. Bij de interne audits is gebruik gemaakt van externe onafhankelijke deskundigen uit de auditpool 'Diagonaal' of vanuit de samenwerking met NHL-Stenden.

Over de uitkomsten dan algemeen worden gezegd dat onderdelen van het primaire proces (onderwijs, begeleiding en examinering) op orde zijn. Nog niet bij alle opleidingen is er sprake van praktijkgestuurd leren. De examinering is vrijwel overal prima voor elkaar, de examencommissies hebben goed grip op het proces. In een enkel geval is de onafhankelijkheid bij de beoordeling in de beroepspraktijk nog een struikelblok. Het realiseren van een goed pedagogisch-didactisch klimaat onder de beperkingen van Covid is ook een punt van aandacht bij een aantal teams. De omgang tussen studenten en docenten was in alle gevallen prima op orde. Rond bedrijfsvoering en teamontwikkeling zien we op veel plaatsen de worsteling bij teams op weg naar resultaatverantwoordelijkheid. De onderwijsresultaten staan onder druk en teams geven aan de dagelijkse werkzaamheden onder Covid-19 als prioriteit te zien waarbij de ontwikkeldoelen voor de langere termijn hier en daar achter blijven. Alle onderwijsteams beschikken over een zelfevaluatie en een digitaal teamplan, het realiseren van de beschreven doelstellingen gebeurt nog niet overal systematisch en de teams worden door het management nog niet overal regelmatig bevraagd op het realiseren van deze doelen. De inzet van teamcoaches heeft een positieve invloed op de ontwikkelingen. De externe contacten en relatiebeheer zijn van voldoende kwaliteit maar er is ruimte voor verbetering in de samenwerking met zowel bedrijven en instellingen als met het toeleverend en afnemend onderwijs.

Realisatie extern toezicht

De Inspectie van het Onderwijs heeft het eerder uitgestelde vierjaarlijks onderzoek in 2021 uitgevoerd. Het betreft een beperkt onderzoek onder Covid-19 beperkingen. Er zijn diverse gesprekken gevoerd met de diverse stakeholders van de instelling. De uitkomst is dat het vorige (positieve) oordeel blijft staan.

De onderwijsinspectie heeft ook beperkt onderzoek uitgevoerd bij het samenwerkingsverband MBO Life Sciences dat we samen met Aeres aanbieden. De in beginsel aangetroffen verbeterpunten zijn bij het eindonderzoek in juli op orde bevonden. Onderdeel van het inspectieonderzoek en basis voor het positieve oordeel was ook het uitvoeren van een interne audit bij deze opleidingen die conform onze eigen cyclus is uitgevoerd.

In het kader van inzicht in de gevolgen van COVID-19 op de kwaliteit van het onderwijs hebben we in 2021 medewerking verleend aan een aantal onderzoeken op het niveau van CvB maar ook bij opleidingen. Een van de opleidingen is door inspectie genomineerd als 'good practice' voor de landelijke rapportage rond dit thema-onderzoek.

Er is ook door de inspectie een thema-onderzoek uitgevoerd naar de 'basisvaardigheden', met name Nederland, rekenen en Burgerschap. Het betrof een bureau-onderzoek waaraan onze medewerking is verleend.

Realisatie kwaliteitsontwikkeling bij teams

Het stimuleren en begeleiden van teams bij de kwaliteitsontwikkeling heeft wederom plaats

kunnen vinden. Alle onderwijsteams zijn in staat gesteld onder begeleiding zowel de zelfevaluatie in te vullen als ook de vertaalslag te maken naar het digitale teamplan. De FC-scholen hebben hier studiedagen voor georganiseerd. De scholen konden ook gezamenlijke projecten toevoegen aan de digitale plannen voor de teams. Afhankelijk van de vraag bij teams is ook in het vervolgtraject ondersteuning aangeboden bij het verder uitwerken van de teamplannen.

De digitalisering voor de instrumenten in de kwaliteitscyclus is verder doorgevoerd. Alle interne audits zijn uitgevoerd met de digitale (evaluatie)app waarmee niet alleen snel een overzicht gegeven kon worden van de uitkomsten op de indicatoren maar ook de rapportage korter was. De focus lag op de sterke punten en de punten die beter konden of beter moesten. De rapportages zijn voor de teams ook beschikbaar in hun teamdashboard dat steeds verder wordt ingericht en waar teams de voor hen belangrijke sturingsinformatie kunnen vinden.

Naast de 'basisondersteuning' waarover al in het jaarverslag van 2020 is gerapporteerd is in 2021 overgegaan tot het inrichten van 'kernteams' ter ondersteuning van de directie en de begeleiding van onderwijsteams. Binnen het kernteam worden een aantal portefeuilles verdeeld.

2.2.5 Betrokkenheid stakeholders

Nadat in 2020 de Job-monitor was ingezet was het dit jaar weer tijd voor de FC-monitor. De tevredenheid van studenten is te vergelijken met die van de JOB, studenten geven overal een voldoende. Speciale aandacht was er voor de digitale lessen. Naast de lof die de school mocht ontvangen over het aanbod van online les zouden studenten nog graag wat meer interactie met de docent willen hebben.

Het onderzoek dat is uitgevoerd om de studievertraging van studenten te meten onder de beperkingen van COVID laat zien dat ongeveer de helft van de studenten een vertraging ervaart, die voor de meeste studenten varieert tussen 0 en 6 maanden. Een kleine 20% van de studenten ervaart een vertraging van meer dan half jaar. Verreweg de meeste vertraging wordt veroorzaakt door het niet kunnen uitvoeren van een stage. Daarnaast vormen privéproblemen een belangrijke oorzaak naast het missen van (praktijk)lessen. Voor de kwetsbare groepen is een ondersteuningsprogramma opgezet, zo wordt tal van maatwerk georganiseerd en extra activiteiten op school aangeboden.

Uit het stakeholdersonderzoek naar de kwaliteit van partnerschappen en het samen opleiden van de toekomst (door Bureau Hofkes) komt naar voren dat er weliswaar nog verbeterpotentieel is maar dat de huidige partnerschappen over het algemeen solide tot goed zijn. Dat geldt ook voor de kwaliteit van het onderwijs. Voor het aanbieden van trajecten LLO is hier en daar nog wel een update van de vakkennis wenselijk. De zelfstandige houding van studenten is inmiddels een 'reputatiekracht' geworden volgens de rapportage. Aansluiting op en (eenduidige) zichtbaarheid voor de arbeidsmarkt kan de kansen voor LLO nog vergroten.

De interne evaluatie naar de regiegebieden en de rol van de regisseurs daarin laat positieve reacties zien voor de eigen keuzemogelijkheden en de wijze van informatievoorziening. Verbeterpunten zitten er bij de beschikbare tijd voor het uitvoeren van taken, de verdeling daarvan en de periodieke afstemming en evaluatie in de organisatie. Het regiegebied bedrijfsvoering vraagt de meeste aanpassing.

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.

3.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn C

Hoe tegenstrijdig dit ook lijkt, de Corona periode heeft een impuls gegeven aan de verschillende projecten binnen Lijn C. De groep jongeren en (jong) volwassenen in een kwetsbare positie kreeg een ruimere betekenis, niet alleen de daar vaak voor omschreven groep studenten, maar alle studenten kregen te maken met de effecten van deze periode: meer thuis online, meer motivatieproblemen en risico van uit beeld raken zijn hier voorbeelden van. Een nog grotere kansongelijkheid lag op de loer. Dit betekent dat in 2021 verkend is welke andere aanpakken ook passen binnen de projecten in lijn C en op welke wijze begeleiding van deze studenten toch kon bijdragen aan versterking van persoonlijke leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Zo zijn bijvoorbeeld persoonlijk leiderschapsweken ontwikkeld waarin regie op je persoonlijke ontwikkeling centraal staat, zijn in plaats van Summerschools o.a. Sealabs georganiseerd, is er een werkgroep versterking begeleiding opgericht waarin alle aanpakken bijelkaar komen die binnen Lijn C en en op ander plekken ontwikkeld worden met als doel elkaar te versterken, is een D'tour aanpak (flexibel en op maat begeleiding) ontwikkeld en is bijvoorbeeld Excellentie, inmiddels Toekomstmakers genoemd, er in geslaagd een groot aanbod te organiseren welke uitdagend is voor de studenten.

2021 laat nog wel vsv en rendementscijfers zien die achterblijven bij de beoogde doelstellingen en ambities, echter passend bij het beeld van 2021. Met de ervaringen en aanpakken opgedaan in 2022 moet het Friesland College er in slagen ook hierin stappen te maken.

Beschrijving nul-situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2020	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%	Entree: 22,12 % Niveau 2: 9,08% Niveau 3: 4,18% Niveau 4: 2,96% Gemiddelde Friesland College: 4,95%	De Coronaperiode heeft een grote invloed op de vsv cijfers. Minder motivatie, stoppen en weer starten in een nieuw schooljaar beïnvloeden bijvoorbeeld deze cijfers. Toch is het Friesland College er in geslaagd het aantal vsv'ers op Entree en mbo 4 naar binnen de vsv streefnorm te houden en de cijfers op mbo 2 en 3 liggen dicht bij het landelijke gemiddelde voor deze niveaus.

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.	De werkzame elementen in de aanpak mbo fier school worden toegepast binnen de pilot D'tour en C 10. SAW is beschikbaar en bereikbaar voor alle studenten in het Friesland College , interne SAW'ers volgen een scholingstraject, het NRO onderzoek methodiek SAW is afgerond en gepubliceerd. De werkgroep versterking begeleiding is opgericht om alle opbrengsten van onderzoeken, aanpakken en evaluaties te monitoren en om te zetten naar professionalisering van docenten/slb 'ers. SAW bereikt 1 op 6 studenten	SAW streeft er naar om minimaal 1 op de 5 studenten te bereiken. Laagdrempeligheid voor en vindbaarheid van de student staat daarin centraal. Door de coronamaatregelen waar studenten niet of minder op school aanwezig waren en daarmee moeilijker bereikbaar is dit streven niet gehaald. Toch door online en stoepbezoeken is SAW er in geslaagd met 1 op de 6 studenten contact te houden.
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.	In elke FC-school zijn pilots niveau 1 / 2 gestart. Ook opleidingen zonder mbo 1 worden betrokken bij de opbrengsten vanuit de pilots niveau 1 / 2. In alle betrokken opleidingen wordt extra ondersteuning Nederlands gegeven. Elke opleiding heeft interventies om ongediplomeerde uitval te voorkomen.	De doorstroom van Entree naar niveau 2 is in 2020 – 2021 43%. Onvoldoende is nog duidelijk waar dit lage doorstroomcijfer door veroorzaakt wordt. De aanname is dat het aanbieden van mbo1 op vo scholen , waarbij de studenten wel ingeschreven staan op een Crebo van het Friesland College , hier aan bijdraagt. Dit wordt in 2022 verder onderzocht.
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%.	3jrs startersresultaat Niveau 2: 77,01% Niveau 3: 61,67% Niveau 4: 84,93%	Het Friesland College is te ambitieus geweest in het formuleren van streefcijfers voor het startersresultaat. Deze blijven achter door teruglopende studentenaantallen en te hoge ongediplomeerde uitstroom mede beïnvloed door Corona. Bijgestelde verwachting is dat het Friesland College minimaal de landelijk vastgestelde streefcijfers wil behalen.
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.	In 2021 is de FC-monitor afgenomen. 4264 studenten hebben deze monitor ingevuld en geven de opleiding gemiddeld een 6,9 als rapportcijfer. Daarnaast beoordelen studenten van het eerste jaar de start van de opleiding met een 3,7 op schaal van 5.	De Job-monitor wordt weer in 2022 afgenomen. Dan worden uitkomsten t.o.v. 2020 vergeleken en geëvalueerd.

3.2.1 Reflectie op VSV en startersresultaat

Nadat in het schooljaar 19/20 op elk niveau een lichte stijging te zien was in het startersresultaat, daalt deze in 20/21 weer. Het aantal voortijdig schoolverlaters blijft te hoog en achter bij de ambitie, waarin wel een daling te zien is op mbo 1.

Het effect van de corona maatregelen met sluiting van scholen, online lessen, te weinig praktijk en/of beroepsperspectief heeft hier een bijdrage aan- en ingeleverd. Studenten stopten in het 1ste jaar en stelden het vervolg van hun opleiding uit naar het nieuwe schooljaar in afwachting van de ontwikkeling van Corona en weer de ruimte om goed te kunnen oriënteren, o.a. middels open dagen, meeloopdagen e.d., bij de keuze van opleiding c.q. toekomstige beroepskeuze.

Toch kan dit niet alleen als reden van deze teruggang in starterresultaat en onvoldoende vermindering van het aantal voortijdig schoolverlaters worden gezien.

Er werden vanuit OCW en SZW middelen beschikbaar gesteld om de studenten binnenboord te houden en/of te begeleiden naar de arbeidsmarkt (met bij voorkeur een BBL traject). Meer aandacht voor een warme overdracht van leerlingen uit het vo, extra beroepsoriëntatie op opleidingskeuze, (nog) meer aandacht voor het mentale welzijn en motivatieproblemen en flexibelere en op maat programma's voor studenten zijn de lessons learned in 2021. 2022 Staat dan ook in het teken van deze thema's: verlengde beroepsoriëntaties, samenwerkingen in het kader van gelijke kansen, allianties met gemeenten en vo's in het teken van kansrijke beroepskeuzes voor vo leerlingen, terugkerende persoonlijk leiderschapsweken, doorontwikkeling van D'tour (* zie beschrijving bij C12) moeten aan een hoger startersresultaat en terugdringen van het vsv aantal gaan bijdragen.

De 2^e ambitie van het Friesland College was hoog, te hoog; een startersresultaat in 2022 op mbo 2 van 80%, mbo 3 en 4 90%.

Deze ambitie moet worden bijgesteld. In 20/21 werden voor mbo 3 en 4 de landelijke normen (ruim) behaald, te weten 82,62% en 84,93%. Alleen mbo 2 bleef achter bij de landelijke norm, namelijk 77.10 %.

De ambitie is om in 2022, net als bij het vsv resultaat, het startersresultaat van 2020 te behalen. Dit betekent mbo 2 80% en mbo 3 en 4 85%. Minimaal moeten de landelijke normen haalbaar zijn. Voor mbo 3 en 4 zijn deze op koers, ruim 82%, op mbo 2 loopt deze in 2021 nog achter.

De vsv cijfers laten een wisselend beeld zien maar blijven achter bij de ambitie van het Friesland College. Het totaal aantal vsv'ers in 20/21 bedroeg 331. Mbo 1 daalt en zit binnen de landelijke vsv norm, niveau 2 ook maar laat een kleine stijging zien (wel passend bij het landelijke beeld), mbo 3 daalt tov van 2019/2020 maar zit nog wel boven de vsv norm, mbo 4 stijgt maar zit binnen de vsv.

De FC-scholen hebben in december '21 de opdracht gekregen om ten aanzien van de ongediplomeerde uitstroom en daarbinnen het aantal voortijdig schoolverlaters binnen hun school een plan van aanpak te maken welke moet leiden tot terugdringing hiervan. Vooral presentie, verzuim en gemist worden zijn hierin belangrijke aandachtspunten. Tevens worden de werkzame elementen uit het mbo Fier onderzoek gebruikt om te verkennen aan welke van deze elementen meer aandacht besteed moet worden voor een goede (pedagogische) begeleiding van de student en bijbehorende professionalisering van de docenten/opleidingsteams. Tevens maakt het Friesland College vanaf januari 2022 weer deel uit van het mbo Werkverband pedagogiek welke good practices ontwikkelt en uitwisselt op het gebied van versterking pedagogische begeleiding.

Voorjaar 2022 zal KBA Nijmegen een onderzoek uitvoeren naar de redenen van ongediplomeerde uitstroom op het Friesland College en de effectiviteit van de ingezette interventies, zowel in

de 1ste lijn van begeleiden (D'tour, SAW, vsv aanpak e.d.), als in de 2de lijn (Rebound, Pitstop, Zorg coördinatie e.d.). De uitkomsten moeten ondersteunen in de keuzes die het Friesland College moet maken om te komen tot een versterking in begeleiding, dichtbij de student en passend bij de vraag of ondersteuningsbehoefte.

3.2.2 Reflectie op inclusief onderwijs

Inclusief onderwijs heeft op het Friesland College een bredere betekenis en daarmee invulling dan volgens de algemeen geldende definitie in onderwijsland.

In de algemeen geldende definitie is inclusief onderwijs vooral bedoeld voor een relatief kleine groep studenten met chronische, lichamelijke en/of psychische beperkingen voor wie onderwijs tussen en met andere studenten (normaliseren) en op een school in de buurt (dichtbij) niet voor de hand ligt.

Het Friesland College spreekt liever over Inclusiever Onderwijs en over Passend Onderwijzen in plaats van Passend Onderwijs en Inclusief Onderwijs. Immers, op het Friesland College is iedereen welkom en ontvangt de begeleiding die nodig is en een opleidingstraject passend bij zijn of haar keuzes en ambities: flexibel en op maat onderwijs met de juiste ondersteuning waarin de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en regie op de eigen (studie) loopbaan centraal staat. In de kwaliteitsagenda lijn C is ingezet op 2 sporen:

1. Inclusief onderwijs versterken door de studenten in hun onderwijstraject te ondersteunen met goede begeleiding (C12, werkzame elementen MBO-Fierschool en SAW)
2. Versterken van persoonlijk leiderschap en wereldburgerschap van studenten (Excellentie, internationalisering en LOB gelijke kansen)

Spoor 1 zet in op inclusiever onderwijs: normaliseren en onderwijs dichtbij. Dit betekent dat de student bij voorkeur zoveel mogelijk ondersteuning krijg in zijn opleiding, actief blijft in de opleiding en het niet nodig is om naar een time-outvoorziening te gaan. Bij deze ontwikkeling wordt zichtbaar dat dit een versterking van de begeleiding vraagt in de scholen. Daarom is in 2021 een werkgroep gestart om alle ontwikkelingen en projecten op dit gebied bij elkaar te brengen.

Met ondersteuning van Cinop is in kaart gebracht wat het Friesland College aan begeleiding te bieden en ontwikkeld heeft en hoe deze opbrengsten elkaar kunnen gaan versterken in een aanpak die past bij onze studenten. Doel is niet om tot 1 begeleidingsaanpak te komen, wel om gebruik van elkaars expertise te maken en daarmee de kwaliteit van begeleiding in het Friesland College te versterken. Centraal in deze begeleiding staat hoe deze bijdraagt aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van de student die daarmee regie neemt op zijn of haar eigen (studie) loopbaan. De projecten uit de kwaliteitsagenda dragen bij aan het versterken van de begeleiding en hebben mooie opbrengsten opgeleverd. Zo is bij het project van de werkzame elementen van de begeleiding van de MBO-Fierschool een heldere beschrijving gegeven van succesvolle begeleiding van jongeren met een zorgvraag in een onderwijstraject. Dit is in 2021 uitgezet bij andere projecten van het FC, onder andere bij D'tour. Ook SAW levert een belangrijke bijdrage bij het zien en horen van de student, ze spreken 1 op de 5 studenten en zorgen daarmee voor een belangrijke ondersteuningsstructuur in de school. Ondanks al deze goede initiatieven blijven de resultaten in de effecten en de cijfers van uitval nog steeds achter. Dit vraagt voor 2022 een verdieping naar de oorzaken en het nog scherper krijgen hoe die oorzaken aangepakt kunnen worden. Ingezet wordt op professionalisering van docenten en opleidingsteams, een onderzoek naar de oorzaken van de uitval, en inzet van een ondersteuningsstructuur dichtbij in de scholen (D'tour). D'tour is een van de manieren waarop enerzijds wordt gewerkt aan het professionaliseren van medewerkers in de scholen in hun pedagogisch handelingsvermogen, en anderzijds wordt ingezet op het bieden van een passend onderwijs en begeleidingstraject aan studenten.

In spoor 2 van de kwaliteitsagenda lijn C wordt ingezet op het versterken van persoonlijk leiderschap van de student. Ook hier leveren de projecten mooie resultaten op. De corona-maatregelen hebben

veel impact gehad op de activiteiten die wel of niet geboden konden worden. Fysieke activiteiten en mobiliteit naar het buitenland konden een bepaalde periode niet plaatsvinden. Alternatieven zijn gezocht en ingezet. In de periode dat er wel activiteiten konden plaatsvinden, is hier volop ingezet. Mooie voorbeelden zijn de excellentie-activiteiten, het skillsfestijn, de week van de internationalisering, Sealab (voor uitgebreidere toelichting: zie de projectbeschrijvingen). Dit gaf veel energie voor de studenten, medewerkers en betrokken partners. Inzet is dat studenten door deze activiteiten uitgedaagd worden om zichzelf te ontwikkelen als mens en als burger in onze samenleving. Het gaat om het verleggen van grenzen, het ontwikkelen van je talent, je eigen rol/positie in de maatschappij. Zodat de student sterker in de schoenen staat en als praktisch wereldburger zijn diploma haalt op het FC. Ook hier geldt dat de projectresultaten goed zijn, met op bepaalde punten een corona-impact. Maar dat de bijdrage van de projecten nog niet leidt tot het gewenste effect van een hoger starters resultaat en minder uitval van studenten. In 2022 wordt ingezet op het versterken van deze activiteiten in de scholen, zodat nog meer studenten gebruik maken van deze projecten. En het een onderdeel wordt van het onderwijsprogramma, dat daarmee (nog) uitdagender en passender is voor de student. Met als uiteindelijke doel het behalen van een diploma én uitstromen als praktisch wereldburger.

3.2.3 Reflectie op Netwerk niveau 1 en 2 (Expertisecentrum)

Het jaar 2021 is ondanks de Covid-perikelen een dynamisch jaar geweest voor het project C 10.

Alle FC scholen zijn aangesloten bij C10 en er is een groet diversiteit aan pilots en interventies ontstaan. Deze pilots en interventies moeten nog beter op elkaar worden afgestemd en worden geïntegreerd. De deelnemende scholen bevinden zich in diverse stadia van ontwikkeling in lijn met hun participatie moment aan C10. In 2022. Zo hebben bijvoorbeeld de ontwikkelde werkwijzen als Co-Teaching, beroepencarrousel, taal en beroepsgerichte eenheden, studentroute en begeleiding binnen elke school nog een andere status of plek in de aanpak niveau 1 en 2. Toch kan gesteld worden dat de bovengenoemde werkwijzen in elke deelnemende school nu ingezet en verder door ontwikkeld worden. Beter afstemming op en met elkaar, en daarin ook leren van de opbrengsten uit de verschillende scholen staat voor 2022 op de rol.

De organisatiestructuur van C10 is in 2021 veranderd. Vanaf 2021 is een werkgroep begeleiding en een kernteam met een afvaardiging per school effectief. Een kernteamlid heeft de verantwoordelijkheid om het kernteam binnen de school op de hoogte te houden van de ontwikkelingen van C10. Het kernteam werkt met een jaaragenda waarin inspiratiesessies, themabijeenkomsten en verantwoording is opgenomen. Deze duidelijker structuur helpt ondersteunend om C10 goed binnen de deelnemende scholen zijn te positioneren en verder door te ontwikkelen.

Tevens is een onderwijsadviesbureau (Leermeesters) gaan ondersteunen op onderwijskundig gebied. Er is binnen het kernteam en deelnemende scholen uiteraard veel onderwijskundige kennis aanwezig, echter om deze in C10 een goede plek en richting te geven was extra onderwijskundige ondersteuning gewenst. Mede daarom bleek het goed te zijn, juist ook om de pilots in haar verschillende stadia goed te kunnen begeleiden en de opbrengsten daarbinnen te gebruiken voor verdere doorontwikkeling, hier extra onderwijsondersteuning op in te zetten.

De PDCA in het project is versterkt. Werd eerst 2-jaarlijks de balans opgemaakt, nu wordt een aantal keren per jaar scherper gemonitord op het resultaat: begroting, inzet middelen, VSV, doorstroomresultaat e.d. Door vaker te monitoren kan ook eerder indien nodig bijgesteld worden c.q. het effect van de ingezette interventies (het zichtbare resultaat) met behulp van deze data worden gemeten.

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

Wat was ons voornemen?

Een structurele plek op de arbeidsmarkt voor studenten mbo-niveau 1 en 2: de student verlaat het FC op een voor hem of haar zo hoog mogelijk niveau: gediplomeerd of gecertificeerd, naar de arbeidsmarkt of naar passend vervolgonderwijs.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

1. Afstemmen, samenwerken en combineren van de Entree en niveau 2 opleidingen binnen het Friesland College (in de toekomst i.s.m. de Friese Poort).
2. Zorgen voor een doorlopende leerroute (in o.a. programmering, lob & llo) van vo naar mbo-niveau 2, 3 en 4 en/of de arbeidsmarkt.
3. Generieke vakken/domeinen en afstemmen met vo en mbo organiseren.

Wat waren de effecten?

Steeds meer scholen nemen deel aan C10 en daarmee maken wij de verbinding onderling en met andere ontwikkelingen binnen het FC. Commitment vanuit de scholen is gerealiseerd op deze centrale thema's met de daarbij behorende implementatie van aanpassingen ten einde de doelstellingen te realiseren.

Er zijn binnen elke school pilots: teams en docenten werken deels vanuit dezelfde visie en uitvoering aan het realiseren van onze doelstellingen op het gebied vsv: SLB, programmering, LLO, exit-gesprekken, alumni, voorbereiding arbeidsmarkt.

Vanuit deze pilots wordt vormgegeven aan een studentroute (i.s.m. de Leermeesters) die de studenten inzicht/regie geven in hun loopbaanontwikkeling. Hieruit volgt een vertaling richting begeleiding en het werkveld. Vanuit deze Pilots focussen wij ons de aankomende periode op:

- Studentroute en begeleiding
- Beroepencarrousel
- Betrekken werkveld
- Nederlands en rekenen

Alle opleidingen bieden, doordat veel deelnemers een laag taalniveau hebben, extra ondersteuning op het gebied van Nederlands. De intentie is om voor de generieke vakken ook rekenen mee te nemen in dit proces en dit proces wordt dan op elkaar afgestemd. NT2 taalwerkplaatsen FC-breed zijn gestart (en behoeven uitbreiding voor rekenen).

Elke opleiding heeft interventies ter voorkoming van exits zonder diploma /certificaat /werk.

Welke invloed heeft corona gehad?

Corona heeft invloed gehad op ons onderwijs, onze studenten, onze teams, de onderlinge afstemming (vooral online) en prioritering.

De ontwikkelde werkwijzen (co-teaching, carrousel, taal en beroepsgerichte leereenheden, studentroute en begeleiding) moeten nog verder ontwikkeld worden, afgestemd worden en geïmplementeerd.

Tevens is veel tijd en energie is gegaan naar het betrekken van alle scholen, de wisseling van projectleider, het op orde krijgen van de cijfers (waarbij het gewenste resultaat nog ontbreekt).

Daarmee en daardoor moet de grote diversiteit aan pilots en interventies in de scholen die nog beter op elkaar worden afgestemd en geïntegreerd. De intentie is om steeds meer werkplaatsen te creëren die gebruikt kunnen worden door studenten van alle opleidingen.

3.4 Project C11 Maatschappelijke participatie vergroten

Wat was ons voornemen?

In samenwerking en co-creatie met de relevante partijen in het werkveld (gemeenten, andere taalaanbieders, bibliotheken, sociale werkvoorzieningen, vrijwilligersorganisaties) voor de doelgroep met een NT2 achtergrond zonder startkwalificatie een provincie breed passend aanbod gericht op taal en participatie ontwikkelen en bieden.

Dit wilden we bereiken door bij de uitwerking en uitvoering van de inburgeringsroutes van de nieuwe wet inburgering te kijken naar het leerdoel van de deelnemers, zodat we binnen onze relatief dunbevolkte provincie niet alleen inburgering plichtige statushouders, maar iedereen zonder startkwalificatie een opstapje zouden kunnen bieden naar meer meedoen in de samenleving.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Provincie brede samenwerkingen, verzoek aan de 14 Friese gemeenten de nieuwe inburgeringswet in Friesland samen op te pakken.

- Samenwerking gezocht met Friese Poort, Vluchtelingenwerk en Stavoor
- Samenwerking gezocht met Caparis, Empatec, NEF, Pastiel, Wurkjouwer
- Samenwerking gezocht met de Friese bibliotheken en vrijwilligersorganisaties

Toen de inburgering in aanbestedingen werd uitgezet, samen met Friese Poort, VVNN en Stavoor de 3 inburgeringsroutes uitgewerkt.

In samenwerking met iTTA /UvA een pilot gedraaid op de locaties Leeuwarden, Drachten en Sneek voor een programma waarin participatie (vrije tijd en werk) vanaf dag één de kern vormt voor de taalverwerving in groepen startende inburgeraars.

Samen met ROC Friese Poort gewerkt aan diploma-erkenning voor de onderwijsroute en een opzet gemaakt voor de B1-route naar onderwijs, waarin de Entree voor Anderstaligen/ het StartCollege een prominente rol speelt.

Ophalen welk LLO-aanbod goed aansluit of passend gemaakt kan worden voor de doelgroep zonder startkwalificatie.

Wat waren de effecten?

De aanbestedingen hebben veel zaken in het werkveld op losse schroeven gezet.

Inhoudelijk overleg met stakeholders bij de gemeente is sinds publicatie van de aanbestedingen (9 juli 2021) niet meer mogelijk. De rechtszaak over de aanbesteding tegen de 14 Friese gemeenten heeft de relatie her en der ook onder druk gezet.

Desondanks voeren we nog steeds additionele opdrachten gericht op betere participatie door taalverhoging uit voor gemeenten, die ook voor 2022 verlengd zijn. De ervaringen vanuit deze opdrachten gebruiken we om de effectiviteit van ons onderwijs te vergroten.

Dat we waarschijnlijk onder de nieuwe inburgeringswet geen trajecten meer zullen verzorgen voor het grootste deel van de inburgeraars, maakt het noodzakelijk om andere keuzes te maken in de inzet van de kwaliteitsagenda middelen. Aansluiten op het aanbod voor inburgeringsplichtigen lijkt voor de toekomst van de baan, dus zullen we ons meer moeten richten op een praktisch modulair LLO-aanbod, aansluitend op een taalniveau tot B1/1F en daarnaast op het uitwerken van de onderwijsroute naar mbo 2, 3 en 4 en de daar bijbehorende aansluiting in het mbo.

Vanuit de pilot met iTTA wordt een instroomprogramma met participatieportfolio doorontwikkeld dat ingezet kan worden voor alle starters zonder startkwalificatie, zowel NT1 als NT2. De Entree voor Anderstaligen is ook aangehaakt bij deze ontwikkeling.

Welke invloed heeft corona gehad?

Door de eisen vanuit Blik op Werk was het niet altijd mogelijk en/of toegestaan om online lessen te verzorgen aan alle cursisten. Hierdoor heeft een deel van ons onderwijs een aantal malen noodgedwongen stilgelegen. De uitvoer van pilots werd hier ook door beïnvloed.

Verder zorgden deze telkens veranderende regels en eisen voor een enorme administratieve last bij de docenten. Dit gaf, samen met een hoog ziekteverzuim, druk op de bezetting.

Docenten die betrokken waren bij de projecten in de kwaliteitsagenda hadden het afgelopen jaar vooral focus op wat moest en geen vrije denkrimte en tijd voor reflectie, analyse en (door) ontwikkeling. Alle deelprojecten hebben in meer of mindere mate vertraging opgelopen.

3.5 Project C12 Inclusief onderwijs

Het project inclusief onderwijs bevat drie deelprojecten;

- mbo Fierschool
- School als Werkplaats (SAW)
- LOB Gelijke Kansen

Wat was ons voornemen?

In 2021 zijn de opbrengsten van het onderzoek naar *de werkzame elementen in de aanpak binnen de mbo Fierschool* verder uitgerold binnen het Friesland College. (*) Met Cinop is een ontwerptraject op- en ingezet om collega's uit de scholen kennis te laten maken met en te onderzoeken of deze werkzame elementen toepasbaar zijn in de begeleiding op het Friesland College. Centrale vraag hierin is, hoe kunnen de werkzame elementen van begeleiding uit het ontwerptraject mbo Fierschool worden toegepast en geborgd in de begeleiding binnen het Friesland College? Binnen twee pilots, D'tour en C10, worden deze elementen toegepast, gemonitord en geëvalueerd. Cinop begeleidt ook deze twee pilots. Uitkomsten hiervan worden in 2022 verwacht.

(*) publicatie: 'Fier op de mbo Fierschool, beschrijving werkzame elementen', Friesland College en Cinop, november 2020.

Het *doel voor School als Werkplaats* is: beschikbaar, laagdrempelig en herkenbaar blijven voor alle Studenten en docenten binnen het Friesland College. In 2020 is de inzet van SAW uitgebreid naar alle doelgroepen binnen het FC, deze is in 2021 doorgezet. Het streven is dat SAW 1 op 5 studenten blijft bereiken. Voor interne SAW medewerkers wordt een scholingsprogramma gestart, waarbij zij hun SKJ-certificering behalen. In het onderzoek naar de werkzame elementen van SAW worden vervolgstappen gezet.

LOB Gelijke Kansen ontwikkelt een visie en beleid op LOB. De bedoeling is dat de LOB-visie verankerd wordt in de studieloopbaanbegeleiding (of vice versa) en de docent in staat is het goede gesprek hierover te voeren met de student maar ook in de regio (netwerk). De partners van het Friesland College zullen gaan merken dat LOB Gelijke Kansen een daadwerkelijke verankering heeft in de loopbaanbegeleiding van de student. De deelnemende student kan hierdoor bewuste loopbaankeuzes maken passend bij zijn of haar ambitie en drive.

Welke maatregelen hebben wij getroffen?

Als vervolg op het onderzoek *mbo Fierschool* zijn inspiratie- en ontwerp sessies gehouden om te verkennen wat de belangrijkste vraagstukken voor toepasbaarheid van de werkzame elementen in de begeleiding zijn.

SAW medewerkers zijn actief bezig geweest om zowel fysiek als online (in corona-tijd) zichtbaar en laagdrempelig te blijven voor studenten en docenten. In het onderzoek zijn vervolgstappen gezet; SAW heeft o.a. deelgenomen aan een aantal kennisdeling- en kwaliteitszorgsessies. Er is een CIMO beschrijving ontwikkeld t.a.v. de methodiekbeschrijving van SAW. (*) Middels het ECBO onderzoek en de monitor is de tevredenheid onder studenten over de ondersteuning van SAW gepeild en positief beoordeeld. Het scholingsprogramma voor de interne SAW medewerkers van het Friesland College is in september 2021 van start gegaan en wordt in 2022 afgerond.

(*) publicatie "Methodiekbeschrijving School als Werkplaats (SAW)", 2021 Friesland College/SAW

In het kader van *LOB Gelijke kansen* zijn diverse activiteiten georganiseerd voor de studenten en de docenten: van LOB wandelingen tot een *diversity day* en scholingen in het omgaan met stagediscriminatie, diversiteit en inclusievraagstukken.

De LOB leerlijn voor de teams bij Onderwijs Assistent en Pedagogisch werk is doorontwikkeld en wordt nu ingezet bij het loopbaan team van Studenten Services.

De leereenheid 'diversiteit in inclusie' is opgenomen in de databank van de brede basislijn burgerschap en is voor alle docenten van het FC beschikbaar en maakt daarmee onderdeel uit van het aanbod binnen de burgerschapslessen op het Friesland College.

Wat waren de effecten?

In het deelproject van de mbo Fierschool is een beschrijving gemaakt van de werkwijze en kaders van D'tour met een doorkijk naar de doorontwikkelingsmogelijkheden die dit biedt in de versterking van de begeleiding binnen de school:

D'tour is een FC aanpak voor studenten, waarbij passende ondersteuning wordt geboden in de reguliere onderwijssetting. Het is een vorm van maatwerk, die vervlochten is met de opleiding van de student.

Het uitzetten van een gepersonaliseerd leertraject voor de student in samenwerking met de docenten van de opleiding is een belangrijke toevoeging als werkzaam element aan de werkwijze alsmede de focus op de professionalisering van de docenten op de werkvloer. Het laatste vooral om de professionaliseringsvraag naar boven te halen. Hierop zal vanuit de kwaliteitsagenda 2022 mbo Fierschool de focus komen te liggen. Binnen alle scholen van het FC wordt gekeken naar een inzet van de D'tour aanpak.

De studenten zullen gaan merken dat er meer aandacht en mogelijkheden voor een individuele leerroute ontstaan, indien ze hier door omstandigheden behoefte aan hebben. Dit moet leiden tot minder uitval van studenten.

SAW is ondanks corona maatregelen laagdrempelig, beschikbaar en herkenbaar gebleven zowel voor de studenten als de docenten. 1 op de 6 studenten is bereikt, waarbij er, vanwege forsere problematiek, meer aandacht en tijd nodig was om deze studenten te begeleiden. Er is blijvende aandacht nodig om alle studenten goed te blijven bereiken. De nieuwe methodiekbeschrijving van SAW is gepubliceerd en uitgedeeld aan alle netwerkpartners van SAW. Het scholingsprogramma voor interne medewerkers heeft ervoor gezorgd dat alle interne SAW'ers een stevigere basis hebben in kennis en expertise van de hulpverlening en SKJ-gecertificeerd worden in 2022.

Door de georganiseerde LOB activiteiten zijn onder andere werkvormen gedeeld om thema's als vooroordelen, stereotypen en discriminatie op een laagdrempelige en veilige manier bespreekbaar

te maken. Binnen de werkvormen is veel plaats voor eigen ervaringen, meningen en standpunten. De studenten leren zo om vanuit diverse invalshoeken en perspectieven naar situaties, mensen en zichzelf te kijken. Alle werkvormen kunnen eenvoudig aangepast worden aan het (denk)niveau van de studenten. Het team LOB Gelijke Kansen bereikt steeds meer opleidingen en krijgt als team meer bekendheid binnen het Friesland College. Collega's weten het team te vinden wanneer er vragen zijn of wanneer ze informatie gericht op dit thema zijn tegengekomen.

De drie deelprojecten samen leiden tot een inclusiever onderwijsklimaat. Door de LOB-activiteiten is gewerkt aan een open klimaat, waarin lastige thema's bespreekbaar zijn, waarin alle studenten welkom zijn en gehoord worden. De studenten die ondersteuning nodig hebben, kunnen een beroep doen op een SAW'er die laagdrempelig beschikbaar is. Door met hen in gesprek te gaan en te begeleiden is het voor hen mogelijk om een opleiding te blijven volgen. De inzet van D'tour en de werkzame elementen van de MBO-Fier-begeleiding, zorgen ervoor dat studenten een passend onderwijstraject kunnen volgen, zodat het ze wel lukt om hun opleiding te volgen en af te maken, en uitval wordt voorkomen. Zo vergroten we de kansen voor alle studenten.

Welke invloed heeft corona gehad?

De mbo Fierschool en School als Werkplaats zijn ondanks corona volgens de planning doorgegaan. Wel is een groot deel via online bijeenkomsten gedaan en zijn er andere creatieve vormen ingezet zoals wandelgesprekken, stoepgesprekken, huisbezoeken en samen sporten. Voor SAW is het lastiger geweest om de studenten te bereiken aangezien er minder mogelijkheden zijn geweest voor fysiek contact. De korte (signalerende) ongeplande dagelijkse contactmomenten op school zijn weggefallen. Er zijn meer studenten gesignaleerd die vanwege corona met sociale isolatie kampen en depressieve gedachten en onzekerheid over de opleiding en de toekomst hebben. De coronacrisis heeft aandacht op het thema kansenongelijkheid tussen jongeren vergroot. Het is een veelbesproken onderwerp geweest en heeft geleid tot creativiteit en differentiatie in (onderwijs) aanpak. Door buiten de kaders te denken blijkt er veel meer mogelijk te zijn.

Aantal bereikte studenten 2021

D'tour	SAW	LOB gelijke kansen
132	1 op 6 studenten (FC)	850
	552 (BBL/VaVo/Inburgering) = extra inzet vanuit KA	

3.6 Project C13 Excellentie

Wat was ons voornemen?

Het voornemen van het excellentieprogramma is zijn bekendheid, zichtbaarheid en vindbaarheid (fysiek en online) vergroten binnen het Friesland College zodat zoveel mogelijk studenten kunnen deelnemen aan de uitdagende programma's. De diverse programma's worden ingebed in alle scholen door excellentie-docenten aan te stellen. Er wordt gewerkt aan een breder generiek aanbod naast de individuele trajecten. De erkenning en waardering van de deelname wordt vergroot met de gedachten 'excellentie past binnen het leertraject van de student'.

Door middel van Skills (vakwedstrijden) wil het Friesland College een podium creëren voor alle studenten om het maximale uit hun vakgebied te halen om zichzelf zo te ontwikkelen als jonge professionals. Doordat studenten deelnemen aan vakwedstrijden worden ze uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen, grenzen te verleggen en zichzelf beter te leren kennen. Het streven is de positie van Skills Talents te versterken binnen het Friesland College en de vakwedstrijden in te bedden in het onderwijs. Het aantal vakwedstrijden wordt verhoogd van 7 naar 21, daarmee krijgen meer studenten de kans om deel te nemen aan deze wedstrijden.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Er is een andere naam gegeven aan het excellentieprogramma: ToekomstMakers. Het woord 'Excellent' werd gelabeld als 'alleen voor de beste student', terwijl de visie is dat iedere student het beste uit zichzelf kan halen.

De zichtbaarheid en vindbaarheid is vergroot door een fysieke plek op het serviceplein en door FC Live in te richten voor studenten en docenten. Het aanbod is online zichtbaar en up-to-date. Studenten en docenten kunnen het programma online vinden en zich direct aanmelden voor de activiteiten die het excellentieprogramma aanbiedt. In 2021 is vanuit iedere FC-school een excellentiedocent aangesteld. Deze docent is de spin in het web waar het gaat om het aansluiten van het excellentieprogramma bij de school en de onderwijsactiviteiten. De kernteamleden en de docenten hebben allen de taak om ToekomstMakers op het netvlies te brengen en te houden bij studenten en docenten. De docenten zijn ambassadeurs voor het gehele aanbod, zowel intern als extern. Een oud-student is onderdeel van het team geworden, hij heeft veel contacten met de studenten en organiseert samen met docenten in de scholen introductie- en kennismakingsactiviteiten vanuit ToekomstMakers. Er is meer samenwerking gezocht met aanpalende programma's, zoals internationalisering en ondernemerschap. Professionalisering heeft plaatsgevonden middels een drijfverentraject en het scholen in DesignThinking.

Het aanbod is uitgebreid door een aantal projecten met externe en interne partners. De studenten kunnen een breed generiek aanbod volgen met een koppeling aan de praktijk of kiezen voor het uitdiepen van een persoonlijke leervraag op basis van maatwerk. De erkenning en waardering is vergroot door ontwikkelen van een certificaat dat een student ontvangt als een bewijs van deelname.

In 2021 is een impuls gegeven aan de deelname van studenten aan vakwedstrijden en het inbedden van de wedstrijden in het onderwijs. Ook voor Skills is in iedere school een contactpersoon actief. Er is actief ingezet op het organiseren van vakwedstrijden in de scholen, als voorronde voor de Nederlandse kampioenschappen. In het najaar vond een spectaculair Skills-festijn plaats: een week waarin allerlei vakwedstrijden op school plaatsvonden. De finalisten van de wedstrijden nemen deel aan Skills Heroes.

Wat waren de effecten?

De studenten ervaren een grote impuls in persoonlijke ontwikkeling, toewijding, geloof in eigen kunnen en vanuit hun kracht bijdragen aan de samenleving en de uitdagingen van deze tijd (*global goals*). De partners weten de ToekomstMakers te vinden en weten waar zij met hun *challenges* terecht kunnen. De interne collega's merken dat het excellentieonderwijs in de scholen wordt gefaciliteerd en ondersteund. Er is bovendien ruimte in het vormgeven van excellentieonderwijs in het Friesland College. Met de projecten vanuit ToekomstMakers professionaliseren docenten "on the job".

In het schooljaar 2021-2022 staan in totaal 26 vakrichtingen ingeschreven voor Skills. Ruim 200 studenten hebben mee kunnen doen aan de interne vakwedstrijden. 6 studenten zijn door naar de Nederlandse kampioenschappen.

Een van de projecten gericht op persoonlijke ontwikkeling was Sealab: een week op een boot met een groep van 24 studenten en 6 begeleiders:

"Dit leeravontuur hadden we niet kunnen bereiken in een klaslokaal. Dat klaslokaal daar kun je geweldig leuke dingen mee doen. Maar dit is gewoon een volwassen schip, waar we serieus gedrag ook verwachten van onze jongeren en iedereen krijgt de mogelijkheid om heel zichtbaar een eigen rol te pakken. Wil je wat meer de leiding nemen, huppakee daar zie je iemand de leiding nemen. Wil je wat meer op de uitkijk staan, ook prima. Ga je de groep supporten bij het hijsen van de

zeilen, dan kan dat ook. Maar het is allemaal heel zichtbaar wat je doet. Je kan je niet verstoppen. Je bent er gewoon, en je bent onderdeel van een samenleving. En in een klaslokaal is dat er niet.”
Deelnemer Sea Lab, 2021.

Door deelname aan excellentie en skills-trajecten hebben meer dan 1000 studenten gewerkt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ze hebben zichzelf beter leren kennen en staan sterker in hun schoenen.

Aantal bereikte studenten 2021

D'tour	Excellentieprogramma Toekomstmakers in 2021	Skills
Kennismaking Plus programma (extra uitdaging) (60%)	600	80
Deelname aan gevarieerd aanbod van het excellentieprogramma ToekomstMakersproject (5%)	340	148
Totaal	940	228

Welke invloed heeft corona gehad?

Corona heeft invloed gehad op de resultaten en op de werkdruk van de docenten. Het is te merken dat studenten tijdens corona/lockdowns minder animo hebben om deel te nemen aan een 'extra' programma; het grootste deel van het excellentieaanbod valt buiten het curriculum. Veel studenten hebben moeite om zichzelf te activeren en om hun eigen onderwijsprogramma te volgen. Dit blijkt ook uit de beperkte deelname aan de krachtweken begin 2021; er was sprake van een relatief grote uitval van studenten.

Online (extra) programma's, workshops of trainingen zijn minder in trek. Op het moment dat er weer fysiek onderwijs gegeven mocht worden, is het gelukt een flinke inhaalslag te maken en dit is terug te zien in het grotere aantal deelnemers van ToekomstMakers.

3.7 Project C14 Mentoring

Wat was ons voornemen?

Doelstelling voor 2021 was het ontwikkelen van twee nieuwe methodieken in het mbo:

1. Het bewust inzetten van natuurlijke mentoring in loopbaanontwikkeling van studenten;
2. Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden onder mbo studenten, in samenwerking met hbo studenten.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

In 2021 is een serie activiteiten uitgevoerd om beide projecten en innovaties door te ontwikkelen en te testen met collega's en met studenten. In het kader van Student Initieert Eigen Mentoring zijn in het voorjaar vijf workshops uitgevoerd met een groep van 12 studenten uit diverse opleidingen. Ze hebben hun ambities geformuleerd, hun eigen netwerk verkend, een netwerkevenement meegemaakt met mentoren en ze zijn aan de slag gegaan met hun eigen leerproces in mentorgesprekken. In februari is een online event gehouden met 19 studenten waar het thema natuurlijke mentoring centraal stond.

Het onderzoeksatelier heeft een eigen pilot testing gehouden met een groep van 18 studenten van Commercie. Ze hebben de rol van mentoren onder jongeren onderzocht, een grootschalige enquête gehouden en de resultaten verwerkt, samen met hbo studenten. Er is een instrument ontwikkeld dat past bij het onderzoeksatelier: het doorlopen van de stappen van design-based research. Hierdoor kwamen mbo studenten in aanraking met onderzoek doen, in samenwerking met hbo'ers. Ruim 25 docententeams zijn geïnformeerd over beide innovatieve activiteiten. Er is een online webinar georganiseerd voor belangstellende docenten om kennis te maken met de methodiek en de instrumenten.

Wat waren de effecten?

De deelnemende jongeren hebben stilgestaan bij hun eigen kwaliteiten, doelen en ambities en hebben gebouwd aan een inspirerend netwerk voor de toekomst. Jongeren zijn zich bewust geworden van de rol die de rolmodellen hebben voor hun eigen keuzes en stappen. Door het onderzoeksatelier hebben de deelnemers gewerkt aan hun onderzoeksvaardigheden en een onderzoeksproces leren doorlopen.

Welke invloed heeft corona gehad?

Door de lockdowns zijn minder pilots uitgevoerd dan de bedoeling was. Het was lastig om docenten te betrekken bij het doorlopen van de activiteiten. Daarom is de uitvoering meer bij het mentorprogramma belegd, met de hulp van stagiaires en trainees. Het is goed gelukt om de innovatie te ontwikkelen, maar het lukt minder goed om de innovaties in te bedden in de opleidingen.

Aantal bereikte studenten 2021

97

3.8 Project C15 Internationalisering en wereldburgerschap

Wat was ons voornemen?

In 2021 wordt het Expertiseplatform Praktische Wereldburger opgericht en de Brede Basislijn Burgerschap verder geïmplementeerd. Ondanks de extra uitdagingen en beperkingen vanwege corona is het vergroten van de mobiliteit van de studenten en de collega's een doel. De zichtbaarheid van de internationale mogelijkheden wordt zowel binnen als buiten het Friesland College vergroot en het aantal internationale partnerschappen wordt uitgebreid en verduurzaamd, onder andere door deelname aan Europese projecten voor Europese samenwerking en innovatief onderwijs voor beroepen van de toekomst.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

In februari vond de lanceringsweek van het Expertiseplatform Praktische Wereldburger plaats met diverse webinars. Om zoveel mogelijk zichtbaarheid en bekendheid te genereren, is een communicatie- en marketingstrategie ontwikkeld, is een online omgeving ingericht op intranet en zijn een infographic en een filmpje ontwikkeld. Er zijn twee docent-onderzoekers aangesteld.

Voor de doorontwikkeling van de burgerschapslijn startte een werkgroep van burgerschapsdocenten uit het hele Friesland College. Samen kijken zij kritisch hoe het burgerschapsonderwijs er op dit moment uitziet en onderzoeken zij hoe de verschillende vormen van burgerschap meer op elkaar afgestemd kunnen worden. Het doel is om een eenduidig kwaliteitskader op te stellen en afspraken te maken over de burgerschapsontwikkeling van de student. Afhankelijk van wat nodig is om dat kwaliteitskader te halen, wordt een ontwikkelprogramma voor docenten ontworpen.

Om de zichtbaarheid te vergroten zijn diverse maatregelen genomen. Bij alle FC-scholen is een contactpersoon internationalisering benoemd. Deze is een ambassadeur voor

internationalisering en brengt binnen zijn/haar FC-school samenhang aan tussen de verschillende internationaliseringsactiviteiten. Bij de meeste opleidingen is voorlichting gegeven over de buitenlandstage. Op de sociale media is een pagina aangemaakt met alle relevante informatie over internationale activiteiten en mogelijkheden. In het najaar is een Internationale Week georganiseerd waar diverse activiteiten en thema's aan bod zijn gekomen.

Bureau Labyrinth heeft onderzocht hoe intercultureel bewust de FC studenten zijn, hoe zij de internationaliseringsactiviteiten ervaren en wat de effecten zijn van de huidige internationaliseringsprogramma's en de opgedane buitenlandervaringen op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en wereldburgerschap. (*)

(*) publicatie: 'Onderzoek naar internationalisering ROC Friesland College', Labyrinth onderzoek & advies, februari 2021.

Een virtueel aanmeldportal is ontwikkeld en wordt in januari 2022 opgeleverd. Via het portal kunnen alle studenten en collega's die naar het buitenland gaan zich aanmelden en o.a. een E+-beurs aanvragen. Ook volgen studenten en collega's via dit portal een algemene voorbereidingsmodule, zodat zij beter voorbereid op pad gaan. Dit moet bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

Wat waren de effecten?

Ondanks de corona-impact bleef het thema Internationalisering/wereldburgerschap op de kaart. Toch is zichtbaar dat internationale activiteiten minder aandacht krijgen, doordat er minder mogelijk is door de corona-maatregelen. In 2022 zal goed moeten worden gekeken naar waar kansen liggen om studenten en collega's toch een internationale ervaring te geven, met de beperkingen die er wellicht ook dan nog zijn. Meer maatwerk moet worden geboden zodat studenten toch op buitenlandstage kunnen en hun stage daar ook kunnen afronden. Beleid hiervoor is inmiddels opgesteld.

Met de Brede Basislijn Burgerschap werken alle burgerschapsdocenten met hun studenten aan dezelfde 7 thema's vanuit 4 perspectieven: persoonlijk, vakmanschap, samenleving en wereldburgerschap. Voor 2022 is doorontwikkeling van een eenduidig kwaliteitskader een speerpunt. Ook verdere profilering van het Platform Praktische Wereldburger en doorontwikkeling van het professionaliseringsaanbod is een speerpunt voor 2022.

In de generieke keuzedelen Engels zijn eind 2022 virtuele samenwerkingsprojecten geïntegreerd zodat (vrijwel) elke student in ieder geval op die manier een internationale ervaring heeft.

Het Friesland College breidde zijn internationale netwerk verder uit. Met onder andere een mbo-school in Finland ontstond in 2021 een goede samenwerking en zijn enkele virtuele projecten gedaan met studenten en collega's. Ook met scholen in Frankrijk, Zweden en Curaçao werd in 2021 een relatie opgebouwd. Het komende jaar worden virtuele en - waar mogelijk - fysieke uitwisselingen gepland. Het aantal Europese projecten waarbij het FC betrokken is, steeg sterk. Momenteel is het FC projectleider of partner in ruim tien projecten. Verduurzaming van de samenwerking met internationale partners is ook een speerpunt voor 2022; de ambitie is dat er een stevige samenwerking ontstaat waarbij verschillende opleidingen van verschillende Friesland College scholen betrokken zijn.

Uit het onderzoek van Bureau Labyrinth blijkt dat 70% van de deelnemers belangstelling heeft voor een project of stage in het buitenland, een (nog te groot) aantal studenten is nog te weinig op de hoogte van onze internationale mogelijkheden, en 10% van de studenten vindt dat hun docenten te weinig kennis heeft van internationale mogelijkheden of dit niet bespreekbaar maken. De bevindingen zijn intern besproken. Elke FC-school maakte mede op basis van deze uitkomsten een plan van aanpak voor 2022.

Welke invloed heeft corona gehad?

Door de coronacrisis kreeg het thema internationalisering binnen de scholen minder prioriteit; alle aandacht ging uit naar het zo goed mogelijk door laten gaan van het primaire proces. Het thema 'op de kaart' houden was in 2021 daarom de voornaamste uitdaging. Waar mogelijk en verantwoord gingen studenten en collega's nog naar het buitenland (in totaal 140), maar dit was maar een beperkt aantal. Er werd naar andere manieren gezocht om toch een internationale uitwisseling mogelijk te maken. Zo is de nieuwe samenwerking met een partnerschool in Finland en Zweden volledig online tot stand gekomen en is een project van studenten OAPW met studenten op Curaçao online georganiseerd.

Aantal bereikte studenten en docenten

	Studenten	Docenten
Buitenlandstages	134	11
Online KA2 projecten	50	
Online buitenland contacten	104	17
Week wereldburgerschap deelname	720	

3.9 VAVO - voortgezet algemeen volwassenenonderwijs in 2021

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 studenten 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.

In 2020 was de instroom van het aantal gezakte VO-leerlingen richting het VAVO aanzienlijk lager dan de jaren ervoor door hogere slagingspercentages binnen het VO. Deze hogere slagingspercentages hadden te maken met het schrappen van het centraal examen in 2020 vanwege de coronapandemie. Dit leidde tot een instroom vanuit de VO scholen die ongeveer 70% lager lag dan de jaren ervoor. De hoogte van de instroom vanuit de VO scholen is belangrijk voor de bekostiging van het VAVO.

Het was dus interessant om te kijken in hoeverre het aantal uitbestede leerlingen in 2021 weer zou aantrekken. De nieuwe instroom vanuit het VO scholen is in vergelijking tot 2020 bijna verdubbeld maar ligt nog wel ongeveer 25% lager dan voor de coronapandemie. Het totaal aantal studenten binnen het gehele VAVO ligt met ongeveer 360 studenten nog ongeveer 20% lager dan voor de coronapandemie. De kosten kunnen door een groot aandeel vaste formatie en een vast onderwijs aanbod op korte termijn lastig naar beneden worden bijgesteld. Het is dus van belang om te kijken in hoeverre de lagere instroom een incidenteel effect is.

3.10 Afwijken van de urennorm

Binnen de ruimte van de wet is het College van Bestuur akkoord gegaan met het afwijken van de urennorm bij het CIOS.

Het CIOS brengt met ingang van studiejaar 2018/2019 het concept Dreamskoalle in de praktijk. Het gaat daarbij om alle opleidingstrajecten vanaf cohort 2018. Belangrijk uitgangspunt bij deze vorm van onderwijs is dat er voor alle studiejaar sprake is van een gelijke opbouw en uitvoering met een verdeling van 600 uur BOT en 400 uur BPV. Door deze opbouw kan niet worden voldaan aan de specifieke eis om in het eerste jaar van elk opleidingstraject minimaal 700 BOT te positioneren. Om deze opbouw toch mogelijk te maken, wordt gebruik gemaakt van de wettelijke mogelijkheid om – met instemming van de Centrale Studentenraad - voor het eerste jaar van deze trajecten af te wijken van deze wettelijke urennorm.

3.11 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.

3.11.1 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 directeurs 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 'Trots, vertrouwen en lef' in het bestuursakkoord: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst. Dit thema is binnen het Friesland College gevat in Lijn A van onze Kwaliteitsagenda en kent verschillende projecten die in dit hoofdstuk worden behandeld.

4.2 Reflectie op de Kwaliteitsagenda lijn A

Dit jaar hebben alle scholen de stap gemaakt naar het betekenisvol willen zijn voor de regio, waarbij ze op zoek zijn naar of handelen vanuit partnerschap met relevante organisaties. Vanuit dat partnerschap worden vraagstukken opgehaald die bijvoorbeeld gaan over personeel, toekomstige trends en andere ontwikkelingen. Deze onderwerpen zijn van invloed in het opleiden van zowel onze studenten als de (toekomstig) medewerkers in de sector. Deze partnerschappen krijgen een vorm die passend is bij de sector of het werkveld en de school.

We zien dat werkveld en school samen invulling geven aan de agenda voor de komende jaren. Steeds vaker zien we dat we hierin optrekken met ROC Friese Poort. Door de grote verscheidenheid in vormen van partnerschap is het voor het Friesland College niet altijd even makkelijk om dit te vertalen naar een standaard format of agenda voor samenwerking. Ondersteunende processen en systemen voor deze samenwerkingen standaardiseren we wel steeds meer, zoals het CRM-systeem wat ook voor alumni benut wordt.

Onze grote kracht is dat we met onze werkwijze weten aan te sluiten bij de vraagstukken in het werkveld. Dat levert vaak maatwerk op. Scholen en teams voelen zich steeds meer eigenaar van de vraagstukken die met de regio moeten worden opgelost. Steeds vaker bieden we certificaatgerichte trajecten aan, maar vaak vanuit maatwerk dat veel tijd en energie kost. Daardoor zijn deze trajecten op dit moment nog kwetsbaar. Het verkrijgen van een standaardwerkwijze hierin is een speerpunt voor komend jaar.

Tot slot is het binden van oud-studenten aan ons door deze taak te beleggen bij de teams niet zo succesvol geweest als we hadden gehoopt. Volgend jaar komt hiervoor dan ook een andere aanpak, waarin we als Friesland College meer in gezamenlijkheid willen optrekken.

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2021	Verklaring afwijking
Alumni is geen structureel onderdeel van het Friesland College.	<p>Alumnionderzoek is breed uitgezet. Randvoorwaarden zijn gerealiseerd.</p> <p>90% van de studenten heeft drie 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>Alumni is bij alle onderwijsteams belegd, waarbij er wisselend mee wordt omgegaan. Waar arbeidsmarktrelevantie van de opleiding speelt, wordt alumnibeleid succesvol uitgevoerd binnen dat team. Dit gaat om ongeveer tien teams binnen het Friesland College.</p> <p>In het voorjaar van 2021 hebben directie en CvB een start gemaakt met een herijking van het opleidingsportfolio, wat een vervolg heeft gekregen in het najaar van 2021. De uitkomsten hiervan worden benut voor het toekomstige portfolio van het Friesland College.</p> <p>In het laatste kwartaal is gewerkt aan een visie die veel meer samenhangt met de visie van het FC op leren en ontwikkelen van onze studenten in het kader van een leven lang ontwikkelen.</p>	Omdat het alumnibeleid bij de teams is belegd, is daar met wisselend succes de regie komen te liggen. Deze zoektocht heeft uiteindelijk geleid tot een herziening van onze visie op Alumni: niet als instrument ter beoordeling van de kwaliteit van ons onderwijs of een ingang tot opleidingsvraagstukken in het werkveld, maar als onderdeel van het leertraject van de student in het kader van Loopbaan & Burgerschap.
Met strategische partners is nog geen gezamenlijke ontwikkelagenda opgesteld.	<p>Met elke strategische partner is een ontwikkelagenda opgesteld en is de uitvoering van scholingstrajecten gestart.</p> <p>Het Friesland College verzorgt voor de partners leertrajecten op MBO-niveau, op de manier en vorm die de partner nodig heeft (waaronder BBL).</p>	Alle scholen van het Friesland College hebben verregaande afspraken met hun partners over het leren en opleiden van onze studenten en hun medewerkers. De vorm van deze afspraken is wisselend per sector, waardoor de leertrajecten die geboden worden ook verschillend zijn van vorm. Over het algemeen gaat het om kortdurende LLO-activiteiten.	
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'.	

<p>Er worden voornamelijk BBL-trajecten of BBL-varianten aangeboden voor LLO-achtige vraagstukken.</p>	<p>De relevante certificaatgerichte trajecten kunnen worden aangeboden. BBL + certificaat-trajecten is minimaal 25% van het totaal aantal studenten</p>	<p>Het Friesland College kent sinds 2021 een breed LLO-aanbod, mede door 'NL Leert Door'. Het aantal BBL + certificaatgerichte trajecten neemt daardoor toe sinds 2019 met 1% per jaar. Daarnaast vinden ook certificaatgerichte trajecten plaats die buiten deze groei staan.</p> <p>In 2021 was het aantal BBL-trajecten 21% van het totaal aantal studenten.</p>	<p>Een deel van de certificaatgerichte trajecten wordt niet ingeschreven in ons systeem voor studentenadministratie, waardoor deze cijfers niet meegenomen kunnen worden in de totale groeicijfers.</p>
<p>De FC-monitor en JOB Monitor worden gebruikt om op langere termijn te kijken naar effecten van leertrajecten.</p>	<p>Instrument om effecten te meten van leertrajecten is ontwikkeld en operationeel.</p> <p>80% van de aangeboden leertrajecten voldoet aan de verwachtingen van student en bedrijf</p>	<p>In 2021 is er een pilot geweest met een app om evaluaties uit te voeren onder docenten. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan, worden benut om eenzelfde app te ontwikkelen voor de evaluaties van leertrajecten met studenten in 2022.</p> <p>De huidige trajecten worden ook geëvalueerd (op verschillende wijze) en de tevredenheid van de deelnemers is goed.</p>	<p>De bedoeling was om het instrument in 2020 al operationeel te hebben. We hebben ervoor gekozen om eerst een evaluatie-app te maken voor docenten, als overzichtelijke groep om dit mee te testen.</p>

4.2.1 Reflectie op alumnibeleid

De keuze om het alumnibeleid bij de onderwijsteams te beleggen, had wisselend succes. Om ervoor te zorgen dat voor al onze teams het alumnibeleid gaat werken, zal dit in 2022 op centraal niveau worden opgepakt. Hiermee willen we de alumni-groep vergroten en beter betrekken bij het Friesland College en onze opleidingen. Maar ook is een andere visie ontstaan op basis van landelijk onderzoek en ervaringen binnen onze instelling. Collega's van D'Drive hebben deze visie helder verwoord. Dit wordt de basis van het te ontwikkelen beleid. Speerpunt zal zijn dat het onderdeel is van het leertraject van de student in het kader van L&B. Het zal zich onder meer richten op het versterken van het sociale kapitaal van de student: een informeel netwerk van vrienden, familie en professionals op wie je kunt terugvallen als je een baan zoekt, een vraag hebt of hulp nodig hebt.

4.2.2 Reflectie op ontwikkelagenda's

Wat we zien, is dat alle afspraken steeds gaan over drie thema's die in verhouding wisselend per school aanwezig zijn: het opleiden van studenten, het opleiden van medewerkers en de gezamenlijke maatschappelijke opdracht in de regio. Vanuit deze ontwikkelagenda's maken we aanbod dat inspeelt op innovatie en ontwikkelvraagstukken van partners in de regio. Het effect hiervan is merkbaar in scholingstrajecten die we hebben aangeboden (bijvoorbeeld in het kader van LLO), maar ook in het opnieuw bekijken van ons opleidingsportfolio. Het opleidingsportfolio zal in 2022 verder vormkrijgen naar aanleiding van de gesprekken met ROC Friese Poort, naast de samenwerkingen die al lopen.

4.2.3 Reflectie op reputatie

In 2020 hebben we het reputatieonderzoek herhaald en dit zal in 2022 opnieuw gebeuren. De uitkomsten van de voorgaande onderzoeken zijn samengevat en per onderwijsteam benut tijdens de studiedagen bij de zelfevaluaties voor 2020-2021 en de teamplannen voor 2021-2022.

4.2.4 Reflectie op certificaatgerichte trajecten

We zien een groei in LLO-trajecten, mede door 'NL Leert Door!'. Een aantal scholen biedt steeds meer certificaatgerichte trajecten aan op vragen uit het werkveld of vanuit een partnerschap. Deze groei willen we voortzetten.

4.2.5 Reflectie op meting van leertrajecten

Tot nu toe werden de leertrajecten op verschillende wijze geëvalueerd. De volgende stap is om dit meer eenduidig te maken door het inzetten van een evaluatie-app, die geschikt is voor studenten. Deze app zal worden gebaseerd op de evaluatie-app die we hebben ontwikkeld voor onderwijsteams en zal in 2022 worden opgeleverd.

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

Wat was ons voornemen?

Waar binnen ZSW vooral ingestoken wordt op versterking van samenwerking met het werkveld vanuit een geïntegreerde PGL-aanpak, is de inzet bij Onderwijs Assistent/Pedagogisch Werk (OAPW) gericht op verdere verdieping van de samenwerking met het werkveld. Hierbij gaat het vooral om het realiseren van duurzame samenwerkingsvormen met de partners in de regio, waarin de doelgroepen zich blijvend actueel kunnen ontwikkelen ter versterking van de inhoudelijke opleidingsvraag in deze sector. Voor beide projecten geldt dat daar waar nodig en mogelijk in het ontwerp en uitvoeren samengewerkt wordt met ROC Friese Poort.

- Binnen ZSW is versterking van PGL, in aanvang van de zorgopleidingen op niveau 3 en 4, het doel. Met dit herontwerp zijn we beter in staat om in het onderwijs aan te sluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld. In werkconferenties is input opgehaald bij dit werkveld. Dit heeft zichtbaar geleid tot aanpassingen in het beroepsinhoudelijk ontwerp en tot één gezamenlijke koers voor heel ZSW. Zo overbruggen we verschillen tussen uitvoering van onderwijs op de verschillende locaties.
- Voor de opleidingen OAPW op het gebied van Pedagogische Werk is tot doel gesteld de opleiding verder te ontwikkelen tot de logische opleidingspartner in de regio. Hiervoor zetten we in op regionale netwerken van onze opleiding en de bijbehorende werkvelden. Door labs, cross-overs en inzet van de innovatiepartners leiden we samen met onze omgeving diverse doelgroepen op. Dit betreft dus niet alleen het initieel opleiden van jongeren, maar ook het opleiden van zij-instromers, herintreders en het bijscholen van zittende medewerkers.

Samen met de partners in de regio realiseren we duurzame samenwerkingsvormen, waarin de doelgroepen zich blijvend actueel ontwikkelen op het gebied van inhoudelijke opleidingsvragen in de betreffende sectoren.

Teams en partners werken samen in hybride vormen om de doelgroepen gezamenlijk te professionaliseren (Leven Lang Ontwikkelen), waardoor deze aansluiten bij de regionale arbeidsmarkt.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Vanwege de omvang en brede opzet van het programma is bij ZSW gekozen voor een doorsnijdende aanpak, die voor zowel het werkveld als de betrokken opleidingen geldt. Met werkgroepen, centrale teamdagen en het inzetten van 'grensgangers' is het herontwerp in schooljaar 2021-2022 van start gegaan binnen de kaders van doorontwikkeling. Het is nog niet af. De eerste stappen zijn gezet om ook andere teams mee te nemen: Entree, Dienstverlening en SW. Specifiek voor Dokkum zijn regionale delen uitgewerkt, die als basis voor iedere docent zijn te gebruiken.

Voor OAPW stond het jaar 2021 qua samenwerking in het teken van het versterken van de contacten met relevante stakeholders. Dit hebben we gedaan door een contractuele samenwerkingsverbintenis met Spiekr, een organisatie die ten behoeve van drie organisaties in de kinderopvang scholing en deskundigheidsbevordering organiseert. Door met hen samen te werken zijn LLO-scholingstrajecten in het kader van 'NL Leert Door!' uitgevoerd. Ook zijn de eerste samenwerkingsafspraken met ROC Friese Poort gemaakt.

Wat waren de effecten?

Door breed te ontwikkelen, aldoor bekrachtigd door het management en in samenwerking met het werkveld, lijkt de 'kracht van herhaling' en de 'repeterende kaders' te werken. De brede ontwikkellijn wordt herkend en binnen de gestelde kaders (tijd en externe begeleiding) kan hierdoor ontwikkeling op gang worden gebracht. Kennisdeling komt op gang, perspectieven worden uitgewisseld waardoor ruimte ontstaat om tot herontwerp te komen. Het zijn vooral de studiedagen (ZSW) en de teamdagen (OAPW) die hieraan bijdragen.

Specifiek voor ZSW geldt dat de doorontwikkeling van BBL wat achterbleef. Hiermee is in 2021 een nieuwe start gemaakt vanuit dezelfde perspectieven. Doorontwikkeling van materialen staat de komende maanden op de agenda.

Samen met het werkveld zijn voor OAPW diverse opleidingen vormgegeven en aangeboden als LLO-pakket. Door gebruik te maken van 'NL Leert Door!' heeft een dertigtal medewerkers van organisaties voor kinderopvang gebruik kunnen maken van dit aanbod.

Welke invloed heeft corona gehad?

Beide sectoren zijn tijdens de lockdownperiodes als cruciaal aangewezen. Binnen de sectoren heeft men de werkzaamheden volgens de coronamaatregelen moeten uitvoeren. De complexiteit die dit met zich meebracht, heeft ertoe geleid dat er voor de nodige doorontwikkeling van onderwijsinhoud minder aandacht is geweest. Ook binnen het onderwijs hebben we onze maatregelen moeten nemen (van fysiek naar online) waardoor minder ruimte is geweest voor onderwijsontwikkeling. De verbinding met de praktijk hadden we steviger gewild, maar was heel moeilijk doordat het werkveld al overbelast was. Docenten hebben in hun dagelijks werk veel last gehad van coronamaatregelen.

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

Wat was ons voornemen?

Wat het Textiel-lab, de ontwikkeling van Cyber Security/Cyber Awareness en het realiseren van een 'media innovatie hub' met elkaar gemeen hebben, is dat de inhoudelijke ontwikkeling hiervan samen met het werkveld en relevante stakeholders vormgegeven dient te worden. Hoewel verschillend qua aard en inhoud, is de centrale opgave hierin gelijk en is de doelstelling een logische opleidingspartner voor de regio te zijn. Die doelstelling is behaald en biedt naar de toekomst

voldoende basis om de onderliggende doelstellingen te behalen. Voor alle drie deelprojecten geldt dat de teams actief zijn in het vormgeven en uitvoeren van de ingezette transitie.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Vanuit het management is scherp gestuurd op het realiseren van de samenwerking met alle stakeholders. Per deelproject is er een verantwoordelijk coördinator die regelmatig - ondersteund vanuit monitoring - de directeur informeert over de voortgang. Er zijn in die zin geen specifieke maatregelen genomen om de projecten bij te sturen. Inhoudelijk vormgeven en ontwikkelen met de betreffende teams is onderdeel van de projecten. Hiervoor is doorlopend voldoende tijd vrijgemaakt.

1. Zo is binnen het deelproject Cyber Security & Awareness in samenwerking met het Hacklab (<https://hacklab.frl>) zij-instroom gerealiseerd, is door het oprichten van de Digitale werkplaats Fryslan (<https://www.digitalewerkplaats.frl/>) de verbinding met het MKB versterkt en zijn projecten gerealiseerd in samenwerking met de MKB Cybercampus (<https://mkbcybercampus.nl/>).
2. De vier pijlers waarop het project Media productiehuis rust, zijn - als tussenstap in de verduurzaming - door een RIF getransformeerd in MICA (MICA - Media Innovatie Campus). Hierin wordt samengewerkt met de betrokken marktpartijen en NHL Stenden Hogeschool. De inhuizing bij het Mediahuis (voormalig NDC) is gerealiseerd en tevens worden opdrachten nu in samenwerking met partners uitgevoerd door docenten en studenten.
3. Om de einddoelen te halen binnen het Textiel Lab, is vooral ingestoken op het ontwikkelen en uitvoeren van het keuzedeel 'Van vlas tot lap' in samenhang met het hernieuwde kwalificatiedossier. Docenten zijn verder getraind in het gebruik van de digitale tools en het praktische gebruik van en het inbedden daarvan in de dagelijkse onderwijspraktijk.

Wat waren de effecten?

1. Er is een specifiek samenwerkings- en scholingstraject op het gebied van ICT voor Cyber Security & Awareness, waarin studenten met specialisten uit bedrijven samenwerken in een kennisplatform voor MKB.
2. Er is een praktijk-leeromgeving gerealiseerd (Media productiehuis), waarin samen met bestaande en nieuwe partners onderwijs ontwikkeld wordt en studenten werken aan realistische, door het bedrijfsleven ingebrachte vraagstukken en opdrachten.
3. Het textiel-lab is gerealiseerd en operationeel. In samenwerking met het bedrijfsleven wordt geëxperimenteerd met de nieuwste apparatuur en systemen die de transitie binnen de kledingindustrie mee helpen realiseren. Een state-of-the-art textielprinter en digitaal systeem vormen de kern hiervan.

Welke invloed heeft corona gehad?

Omdat in deze projecten samengewerkt wordt tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, hebben we gezien dat beide partijen hun maatregelen moesten nemen om hun primaire processen 'draaiende te houden'. Daardoor was er minder ruimte om gezamenlijk te ontwikkelen. Dit heeft deels vertragend gewerkt op de voortgang. Zetten we dit echter af tegen de beoogde resultaten op einddoelen, dan kunnen we constateren dat deze grotendeels zijn behaald. We zijn hoopvol dat deze doelen in ieder geval behaald worden op de einddatum. Wel behoeft de bredere LLO-doelstelling verdere aandacht. Hiervoor is door corona minder aandacht en behoefte geweest.

4.5 Project A3 Partner in opleiden en innoveren in de gastvrijheidseconomie

Wat was ons voornemen?

De school voor Commercie en Dienstverlening heeft ervoor gekozen om in het jaar 2020 de voorgestelde projecten in de kwaliteitsagenda aan te passen en te vervangen door enkele nieuwe. De doelstelling 'partner willen zijn in opleiden in de gastvrijheidseconomie' bleef vanzelfsprekend

staan. De manier om dat te realiseren is aangepast. Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is dat de school nadrukkelijk aansluit bij de ontwikkelingen in de provincie. Het provinciebestuur heeft de ontwikkeling van de gastvrijheidseconomie tot één van de speerpunten in haar beleid gemaakt. Dit betekende voor 2021 dat de school nadrukkelijk samenwerkt met de regio in de vormgeving van vier projecten:

1. De ontwikkeling van Gastvrij Fryslân, samen met ROC Friese Poort, passend binnen Toekomstbestendige banen van de provincie.
2. Team PR!O, dat vanuit Design Thinking vraagstukken van ondernemers in de gastvrijheidseconomie oplost met studenten en onderwijsteams
3. MBO plus, dat de doorstroom wil versterken van MBO naar HBO.
4. Knooppunt Heerenveen (project A5 MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen)

Welke maatregelen hebben we getroffen?

1. Inrichten van een projectgroep met collega's van ROC Friese Poort en het Friesland College en betrokkenheid georganiseerd met de provincie Fryslân en het netwerk Toerisme Alliantie Friesland. Afspraak om tot een aanvraag te komen bij het Regionaal Investeringsfonds. Voor de begeleiding van dit proces is KplusV ingehuurd.
2. In 2021 heeft het team PR!O nadrukkelijk de samenwerking gezocht met de onderwijsteams Toerisme en Horeca. Hun activiteiten vonden met name plaats vanuit twee plekken buiten de school (hubs), om echte praktijk sturend te laten zijn in het onderwijs.
3. Er is een projectgroep samengesteld met collega's van het Friesland College, ROC Friese Poort en NHL Stenden Hogeschool. Zij hebben de opdracht gekregen om instroom vanuit het MBO kwantitatief en kwalitatief te vergroten.

Wat waren de effecten?

1. Aanvraag is gerealiseerd en de uitkomst wordt in 2022 bekend. Een belangrijk effect is de versteviging van de samenwerking tussen Friesland College en ROC Friese Poort. Hiernaast is de samenwerking met een aantal horecabedrijven op de Wadden en op het vasteland verder van inhoud voorzien. Er ligt een onderwijsontwerp dat uitgaat van flexibeler opleiden, met en in de praktijk, en dat gericht is op versterking van de kwaliteit van zowel de beginnende beroepsbeoefenaar als de zittende werknemer.
2. In 2021 heeft team PR!O haar aansluiting met teams Horeca en Toerisme bestendigd. De samenwerking in zowel Leeuwarden (in de hub Blokhuispoort) als in Heerenveen (in hub het Knooppunt) met ondernemers heeft geresulteerd in echte opdrachten voor studenten. De oplossingen en adviezen van studenten hebben in een aantal gevallen de service van de betrokken bedrijven vergroot. De samenwerking met het HBO, aanwezig in de Blokhuispoort, is versterkt en er ontstaan mogelijkheden om samen te werken met het VMBO. Het belangrijkste effect? Rond concrete vraagstukken van ondernemers zijn lerende netwerken actief, bestaande uit studenten, docenten en medewerkers van partnerbedrijven. Zij geven samen een impuls aan de regionale kenniseconomie.
3. Duidelijk werd dat de belangen van beide partijen verschilden, met name van MBO ten opzichte van het HBO. De uitstroom van jongeren naar de sector is relatief klein. Ook het aantal jongeren dat doorstroomt naar de hotelschool in het HBO is beperkt, maar stabiel. De meer succesvolle jongeren vanuit het MBO doen het goed, omdat ze weten om te gaan met de theorie en wijze van studeren in het HBO. De projectgroep is onder titel 'Beroepshavo' aan de slag met een onderwijsontwerp.

Welke invloed heeft corona gehad?

In algemene zin was aan het eind van 2021 voelbaar en zichtbaar dat de onderwijsteams overbelast raakten. De constante uitdaging om in wisselende omstandigheden relevant onderwijs te maken

vroeg veel van hen. De voortdurende inspanning om contact te houden met studenten, thuis en online, of op school en in de groep, kostte veel energie. Energie die ze niet konden steken in de ontwikkeling van doelstellingen binnen deze agenda.

Specifiek in Gastvrij Fryslân was de betrokkenheid van de bedrijven groot, om de eenvoudige reden dat zij grote moeite hebben om aan personeel te komen. In 2020 werd al zichtbaar dat een belangrijk deel van het vaste personeel de branche heeft verlaten en elders werk heeft gevonden.

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

Wat was ons voornemen?

Het versterken en uitbreiden van de netwerken met partners in verschillende bedrijven, branches en (regionale) netwerken. Techniek & Technologie (T&T) wil onder meer directer de vraag van werkgevers naar goed personeel en wendbaar vakmanschap vertalen naar scholing en opleidingen. Samen met bedrijven en branches is het zaak te bepalen wat de vraag is en welke inhoud het onderwijs als gevolg hiervan moet krijgen.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Om ons voornemen te realiseren, hebben we ons het afgelopen jaar gericht op de onderwijsteams. De veranderingen in de verschillende werkvelden van T&T vinden plaats in verschillende tempo's, die vaak sneller gaan dan onze teams aan kunnen. De vragen uit ons netwerk aan bedrijven, branches en netwerken stapelden boven op het werk van de teams. Dat is niet vol te houden. We hebben de volgende stappen gezet:

- Inzetten op (her)ontwerp van het onderwijs, daarbij uitgaan van praktijkgestuurd leren, waarbij met en voor het werkveld wordt opgeleid. Hierbij zijn de Leermeesters betrokken.
- Inrichten van een PDCA-cyclus, met elementen als Koers, Zelfevaluatie, Teamplan, Managementcontract en kwartaalgesprekken tussen team en kernteam.
- Ontwikkelingen zoals vanuit de RIF 'TIM doet' direct vertalen in materiaal dat voor het onderwijs bruikbaar is.
- Docenten ervaring laten opdoen binnen de Regiodeal Noordoost-Friesland met bedrijven die zich willen ontwikkelen tot lerende organisatie met ruimte voor Wendbaar Vakmanschap. Het practoraat Leven Lang Ontwikkelen onderzoekt de werkende principes, zodat deze vertaald kunnen worden naar een overdraagbare aanpak.
- Opleidingsvragen uit het werkveld vertalen in korte cursussen en trainingen als onderdeel van het takenpakket van docenten.
- Samenvoegen van de opleidingen Bouw van ROC Friese Poort en het Friesland College in Leeuwarden om voor de sector een sterke opleiding te behouden.
- Professionaliseringsdag 'T&T in de regio': alle teams hebben bedrijven op school ontvangen en zijn op bezoek geweest bij bedrijven.
- Samenwerking met Van Wijnen en Arriva wordt verder uitgebouwd.
- Ontwikkeling van verschillende opleidingstrajecten voor kwetsbare jongeren (Entree, niveau 2) met UWW en brancheorganisatie

Wat waren de effecten?

In de teams is een verandering merkbaar in het gesprek over ontwikkelingen in het onderwijs. Het gaat steeds vaker ook over nabije en toekomstige ontwikkelingen in het werkveld. In sommige teams is dat een heel gewoon gesprek, in andere is dat nieuwer. Hierdoor ontstaan nieuwe vormen van onderwijs. Hieronder een paar voorbeelden:

- Bourguignon, een vakgarage voor onder andere Volkswagen, wilde graag zijn monteurs trainen in het onderhouden van elektrische auto's. Die training heeft het team verzorgd op school en er meteen studenten van de opleiding bij betrokken.
- Met Neways is een schakeltraject Elektronica gestart voor instromende en zittende werknemers. Hierin trokken ROC Friese Poort, de gemeente Leeuwarden, het bedrijf en T&T

- samen op om dit mogelijk te maken.
- De hybride leerroute metaal trekt jongeren aan die moeite hebben met school maar toch een vak kunnen leren.

Het zijn verschillende ervaringen, waarmee de school en haar teams zicht krijgen op de vragen vanuit het werkveld en de verschillende branches. Hierdoor ontstaat zicht op de strategische keuzes, die de school moet maken in het partnerschap met de regio. Deze keuzes krijgen in 2022 vorm.

Welke invloed heeft corona gehad?

Corona was op verschillende manieren merkbaar in onze bedrijven. Zo waren er bedrijven die moeite hadden om de productie op peil te houden, waar andere ineens heel veel werk te verstouwen kregen. Zoals een bedrijf aangaf: 'Het is soms hollen en dan weer lang stilstaan, daar is geen planning op te maken.'

Ook in het onderwijs was corona merkbaar. De docenten hebben hard moeten werken om steeds te kunnen wisselen van online naar fysiek lesgeven, en weer terug. Docenten gaven hiernaast aan dat een deel van de jongeren grote moeite had zich te gedragen in een groep. Zeker bij eerstejaars was dat het geval. Dit stelde weer hoge eisen aan de docenten om daar op een goede manier mee om te gaan. Dit alles betekende ook dat de ontwikkelingen in partnerschap wat trager zijn verlopen dan de ambitie was.

4.7 Project A5 MBO Inqubator: Ondernemen in Heerenveen

Wat was ons voornemen?

Om de verbinding te leggen tussen ondernemers, gemeente en onderwijs is het Knooppunt in Heerenveen opgericht. Het is de plek waar eerdergenoemde partijen elkaar ontmoeten en samenwerken aan vraagstukken die de sector spelen. MBO-studenten en VO-scholieren maken kennis met ondernemers en ondernemerschap door aan concrete opdrachten van ondernemers te werken.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Het Knooppunt is in 2021 verder gegaan waar ze in 2020 is gebleven: activiteiten organiseren met studenten en scholieren voor ondernemers in Heerenveen en omstreken. Daarin faciliteert ze als hub de activiteiten van team PR!O (project A3) met de hieraan verbonden ondernemers en opleidingen.

Wat waren de effecten?

Het Knooppunt heeft actieve samenwerking gerealiseerd met het voortgezet onderwijs in Heerenveen en omgeving, met de Ondernemerskring Heerenveen, met MKB Cybercampus, Omrin en Innovatieplatform Friesland. Er zijn circa twintig opdrachten vanuit dit netwerk in het onderwijs terechtgekomen. Hiernaast is een aantal Livestreams gerealiseerd, in de vorm van webinars. In december is een groep studenten van de opleiding Marketing & Communicatie gaan werken vanuit het Knooppunt onder leiding van hun docent: het Business Support Center.

Welke invloed heeft corona gehad?

Het Knooppunt heeft last gehad van corona. Een deel van haar ambities heeft zij niet kunnen realiseren om de eenvoudige reden dat een deel van de bedrijven dicht was.

4.8 Project A6 "Dreamskoalle" (CIOS)

Wat was ons voornemen?

Voor dit jaar staat de uitvoering en monitoring van het nieuwe onderwijsontwerp - gestart in 2018-

2019 - van het CIOS centraal, waarbij studenten eigen regie krijgen over hun leren én flexibilisering daarmee mogelijk wordt. Hiernaast vormt de verdere ontwikkeling van het expertisecentrum een belangrijk onderdeel voor de verbinding met de regio en het werkveld om bijvoorbeeld relevante (LLO) trajecten aan te kunnen bieden. Tot slot is het uitbouwen van relaties met partners in de regio vanuit bijvoorbeeld de werkveld adviescommissie een belangrijk doel voor 2021, om het CIOS als 'preferred supplier' neer te zetten voor de sector sport en bewegen in Noord-Nederland.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Op het gebied van het vernieuwde onderwijsontwerp is een PDCA-cyclus ontworpen en uitgevoerd, waarbij drie keer per jaar studenten, docenten en werkveld worden bevraagd op hun beleving van het nieuwe ontwerp. Hiernaast houdt een groep van collega's uit de onderwijsteams zich bezig met de doorontwikkeling van het onderwijs.

Voor het expertisecentrum zijn verschillende sessies geweest om zowel LLO, alumni, vitaliteit en events hierin een plaats te geven.

Tot slot is er overleg met partners uit de regio gestart om gezamenlijk tot een ontwikkelagenda te komen voor de toekomst van sport en bewegen in Noord-Nederland.

Wat waren de effecten?

De studenten ervaren meer structuur en laten ook een hogere tevredenheid zien in de PDCA-gesprekken. Eveneens geven studenten aan dat de eigen regie die ze krijgen plezierig werkt. Ook docenten en het werkveld herkennen dat het onderwijs bij het CIOS meer planmatig wordt vormgegeven en herkennen praktijkgestuurd leren hierin als onderwijsconcept. Het expertisecentrum wordt meer zichtbaar in de regio en het aantal activiteiten neemt toe, op zowel LLO-gebied, vitaliteit als voor de events.

De werkveld adviescommissie ziet de ontwikkelingen ook en wil meer aan de voorkant komen van de ontwikkeling, waardoor niet alleen de betrokkenheid wordt vergroot maar ook gezamenlijk wordt gewerkt aan de ontwikkelagenda die in 2022 verder vorm zal krijgen.

Afwijken van de urennorm

Binnen de ruimte van de wet is het College van Bestuur akkoord gegaan met het afwijken van de urennorm bij het CIOS.

Het CIOS brengt met ingang van studiejaar 2018/2019 het concept Dreamskoalle in de praktijk. Het gaat daarbij om alle opleidingstrajecten vanaf cohort 2018. Belangrijk uitgangspunt bij deze vorm van onderwijs is dat er voor alle studiejaren sprake is van een gelijke opbouw en uitvoering met een verdeling van 600 uur BOT en 400 uur BPV. Door deze opbouw kan niet worden voldaan aan de specifieke eis om in het eerste jaar van elk opleidingstraject minimaal 700 BOT te positioneren. Om deze opbouw toch mogelijk te maken, wordt gebruik gemaakt van de wettelijke mogelijkheid om – met instemming van de Centrale Studentenraad - voor het eerste jaar van deze trajecten af te wijken van deze wettelijke urennorm.

Welke invloed heeft corona gehad?

Doordat het onderwijsontwerp niet ten volle uitgevoerd kon worden door coronamaatregelen, is een deel van het geplande fysieke onderwijs en stages komen te vervallen. Hiervoor zijn online alternatieven ingezet, die werkend waren voor de studenten en docenten. Op basis van deze ervaringen is vanaf studiejaar 2021-2022 een mix ontstaan van online onderwijsactiviteiten, fysieke activiteiten en praktijk.

4.9 Project B9 Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling

Lijn B project 9 Keuzedelen als motor voor onderwijsontwikkeling

Wat was je voornemen voor 2021, wat wilde je bereiken in relatie tot de projectdoelstellingen en bovenliggende resultaten die voor 2022 zijn afgesproken in de kwaliteitsagenda?

Het onderwerp Keuzedelen zat begin 2021 nog steeds in de projectfase en was daarmee nog onvoldoende ingedaald in de staande organisatie. Het vermoeden was dat eerder geformuleerd beleid niet meer goed paste bij de werkelijkheid van 2021 en de gestelde doelen van KA B9. De projectleider Keuzedelen heeft daarom begin 2021 een 'rondje langs de scholen' gemaakt. Dit gaf een goed beeld van werkende principes, maar ook waar eerder gemaakte beleidskeuzes zijn gaan schuren.

Op basis van huidige situatie is vervolgens door de projectleider en de werkgroep Keuzedelen een blik naar de toekomst geworpen. Centrale vragen daarbij waren: Welke kant gaan we op met keuzedelen en welke weg wordt er gekozen?

In de beleidsnotitie 'Keuzedelen - Stand van zaken en toekomstverkenning 2021' is dit nader uitgewerkt en is de beleidsnotitie vastgesteld in het directieoverleg.

Wat duidelijk werd uit de beleidsnotitie, is dat de scholen een verschillende interpretatie hebben gegeven aan de FC uitgangspunten rondom keuzedelen.

Dit heeft vaak te maken met een diverse dagelijkse werkelijkheid: bijvoorbeeld vanwege onderwijsconcepten en werkveld (zoals bij D'Drive en ZSW), doelgroepen (de verhouding BOL, BBL of LLO), aantallen crebo's (bijvoorbeeld CIOS en ZSW versus T&T en C&D) en eigen schoolkeuzes rondom keuzedelen (keuzedelen buiten corridortijd, configuraties, dichtzetten van keuzedelen voor studenten van andere opleidingen).

Er is de afgelopen jaren (te) weinig nieuw centraal beleid ontstaan rondom keuzedelen. Het is vooral 'regelen' geworden. Het onderwerp Keuzedelen werd daarmee zeer complex.

Om te kunnen vereenvoudigen moesten we terug naar de basis: wat zijn de onderliggende thema's en hoe worden die zichtbaar?

We vertrokken vanuit de visie op leren van het Friesland College, dat is immers ons DNA.

Dit betekent:

- De student kiest
- Uitwisseling tussen scholen faciliteren
- Persoonlijke ontwikkeling versterken
- Aansluiten bij/samenwerken met de arbeidsmarkt in de regio

Deze uitgangspunten zijn vanaf 2021 leidend voor het palet van keuzedelen en de uitvoering daarvan.

3. *Welke maatregelen/acties heb je in 2021 ondernomen om de gewenste resultaten te behalen?*

- De beleidsnotitie is na vaststelling in het directieoverleg geïmplementeerd bij de scholen.
- We zijn gestart met het flexibiliseren van keuzedelen, om zo meer maatwerk mogelijk te kunnen maken en de verschillende doelgroepen (BOL, BBL, LLO) beter te kunnen bedienen. Iedere school ontwikkelt een hybride aanbod van keuzedelen, die flexibel kunnen worden gevolgd (bijvoorbeeld online of op de werkvloer, ondersteund door werkplaatsen).
- De door ons ontwikkelde Keuzedelenapp helpt studenten een betere keuze te maken en het administratieve proces na de keuze te vereenvoudigen. Daarnaast is een robot ontwikkeld die ingezet wordt bij verwerking van al deze data in Eduarte.
- Het aantal keuzedelen nam binnen het FC snel toe in de afgelopen jaren, tot ruim 200

verschillende keuzedelen in 2021. We hebben daarom het aanbod aan keuzedelen tegen het licht gehouden, om per school een actueel en marktconform palet aan keuzedelen te hebben. Dit palet is in veel gevallen in samenwerking met het werkveld tot stand gekomen.

- We hebben een begin gemaakt met het praktijkgestuurd maken van keuzedelen, zodat de keuzedelen beter passen bij zowel het werkveld als ons onderwijsconcept. Er zijn tevens meer keuzedelen bijgekomen die in de beroepspraktijk verzorgd worden (bijvoorbeeld keuzedeel Zweminstructeur, Pupillentrainer Voetbal, Geriatrische revalidatiezorg, Praktijkonderzoek, Crossmediaal, Voorbereiden hbo en enkele keuzedelen rondom Ondernemerschap).
- We zijn gestart om samen met Spot On Learning een pilot rondom het keuzedeel Solliciteren te ontwikkelen, waarbij AI (artificial intelligence) bepaalt welke content past bij de ontwikkeling van de student. Iedere student krijgt daarbij een eigen aanbod om de gestelde doelen te kunnen behalen. We monitoren tijdens de pilot (die in 2022 uitgevoerd wordt) de resultaten en de tevredenheid van de deelnemers, om zo te kunnen bepalen of AI een waardevolle bijdrage kan leveren aan het leren binnen het FC.

4. Wat waren de effecten van de genomen maatregelen/acties in 2021? Waar ben je op koers (wat gaat goed), waar is bijsturing nodig (wat heeft aandacht nodig) en wat merken je stakeholders hiervan?

- De eerste lichter nieuwe praktijkgestuurde keuzedelen wordt met enthousiasme ontvangen door studenten. De tevredenheid is daar fors toegenomen, zo blijkt uit de eerste signalen.
- Nagenoeg alle scholen hebben een (groot) deel van de keuzedelen inmiddels ontwikkeld met het werkveld. Bij één school loopt dit nog niet goed: hier doet men te weinig met het werkveld samen. Het is in beeld en er wordt in 2022 actie op ondernomen.
- We moeten gaan bijsturen op eigenaarschap op het gebied van keuzedelen. Keuzedelen blijft daardoor een onderwerp dat vooral op FC-niveau opgepakt wordt.
- Voor zowel studenten als medewerkers is het logistieke proces (van kiezen, inschrijven, wisselen van keuzedeel) sterk vereenvoudigd door gebruik van de keuzedelenapp en de robot. Dit scheelt veel handmatige administratieve handelingen.
- Er ontstaat steeds meer samenwerking tussen scholen bij, bijvoorbeeld bij keuzedelen als Solliciteren en Praktijkonderzoek
- We zijn gestart met het flexibel aanbieden van de eerste lichter keuzedelen, zowel in het kader van LLO als in de BOL en BBL.

5. Welke invloed heeft corona gehad op de resultaten van 2021?

- In het afgelopen jaar is snel en flexibel overgeschakeld naar online onderwijs. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor keuzedelen. Het online werken heeft de ontwikkeling en uitvoering van hybride keuzedelen een boost gegeven.
- Corona heeft een vertragende werking gehad op praktijkgestuurd maken van keuzedelen met werkveld en regio
- Studenten lijken met keuzedelen meer bij te zijn dan met de eigen opleidingsonderdelen. Er is geen sprake van opvallende achterstanden. Toch zijn er minder keuzedelen afgerond (bijvoorbeeld het niet kunnen afronden, omdat het portfolio nog niet op orde was).

6. Hoe ziet de financiële uitputting van het budget eruit voor 2021 en welke gevolgen heeft dit voor 2022?

- Het budget ligt op koers.

Amendement Rog

Van het amendement Rog. Dat regelt dat het bevoegd gezag gemotiveerd kan afwijken van de verplichte keuzeonderdelen en deze ruimte naar eigen inzicht kan invullen, is in dit verslagjaar geen gebruik gemaakt.

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 'Trots, vertrouwen en lef' in het bestuursakkoord. 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. 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

In het derde jaar van de Kwaliteitsagenda merken we dat de lijnen B en D echt vorm beginnen te krijgen en ook in elkaar grijpen. In 2019 en 2020 waren de projecten die hieronder vallen vooral losse projecten en werden door de onderwijsteams ervaren als extra. In het voorjaar van 2021 is dat gekeerd, doordat we de projecten aan elkaar hebben verbonden in het traject 'versterken PGL'. Hierin koppelen we het vormgeven van praktijkgestuurd leren, digitalisering/flexibilisering en het verzorgen van passende en adequate begeleiding aan het werken in een resultaatverantwoordelijk (onderwijs)team. Dit heeft ertoe geleid dat de scholen en de ondersteuning nu een duidelijkere opdracht hebben om gezamenlijk betekenisvol onderwijs te organiseren voor onze studenten. Om onderwijsteams hierbij goed te kunnen ondersteunen en om expertise nabij de onderwijsteams te brengen, is begin 2021 een basisondersteuning per school ingericht. In het najaar van 2021 is hier een kernteam per school aan toegevoegd om meer sturing op thema's en verbinding tussen teams te realiseren.

Hiermee komt de bedoeling van de projecten in lijn B en D meer tot zijn recht. De inzet is ondersteunend aan de resultaten die we willen bereiken in de lijnen A en C van de Kwaliteitsagenda.

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambities 2022	Stand van zaken 2021	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.	Alle onderwijsteams hebben een begeleide studiedag gehad waarin data, onderzoek en resultaten zijn benut voor de zelfevaluatie 2020-2021 en het teamplan 2021-2022.	
De kwaliteitsborging is op orde	De kwaliteit is op orde m.b.t. organisatie van PGL: SLB, verdieping, duidelijkheid, structuur.	Het afgelopen jaar hebben alle scholen gewerkt aan de vormgeving en kwaliteit van PGL, SLB, onderwijslogistiek en verdieping. De kwaliteit daarvan is wisselend per school en opleiding.	

5.2.1 Reflectie op het teamdashboard

Onderwijsteams gebruiken steeds vaker het teamdashboard voor het inwinnen van informatie over rendementen, resultaten en onderzoeksdata. Door dit prominent in te zetten tijdens de studiedagen in 2021, is meer bekendheid ontstaan over de data die zijn te vinden en hoe deze gegevens zijn te benutten. Hierdoor begint het werken met data een instrument te worden in het gesprek in een team en geeft het richting aan het handelen.

5.2.2 Reflectie op de kwaliteitsborging

We zien dat alle onderwijsteams het afgelopen jaar hebben gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs en praktijkgestuurd leren. Dit is mede ingezet door het traject 'versterken van PGL', gestart in april 2021. Het belang van dit traject wordt door iedereen onderkend, mede door tegenvallende rendementen. Daarnaast is ingezet op het versterken van de PDCA-cyclus op FC-, school- en teamniveau. Onderdelen hierin zijn de begeleide zelfevaluatie, die leidt tot een teamplan, en de inzet van een jaartaakmodel voor het onderwijsteam.

5.3 Project B7 Professionele ontwikkeling van praktijkgestuurd leren

Wat was ons voornemen?

Het voornemen voor dit jaar is de focus weer terugkrijgen op het onderwijs, de begeleiding en het verdiepen van het leren in de praktijk. De projecten en onderzoeken die gedaan zijn vanuit de Kwaliteitsagenda in de afgelopen twee jaar, hebben veel input en inzicht gegeven waarmee we verder kunnen bouwen om ervoor te zorgen dat we als Friesland College een volgende stap zetten in praktijkgestuurd leren, op zowel onderwijsinhoud als begeleiding. Hiernaast willen we alle losse initiatieven in professionalisering en onderzoek zoals learning community's, meetups en practoraten samenbrengen tot een nieuw, krachtiger geheel.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan bij de School voor Zorg, Service en Welzijn (ZSW) en de ervaringen die zijn opgedaan in online en hybride leren, is een programma gestart voor het versterken van praktijkgestuurd leren. Hierin worden verschillende lijnen uit de Kwaliteitsagenda samengebracht tot één geheel, om de beweging die is ingezet bij ZSW verder te brengen binnen het Friesland College.

Op het gebied van professionalisering en onderzoek zijn alle losse initiatieven in het afgelopen jaar aan elkaar verbonden tot een gezamenlijk netwerk, om van hieruit krachtiger en beter te kunnen ondersteunen bij de verschillende professionaliseringsbehoeftes van medewerkers.

Wat waren de effecten?

Het programma 'versterken van PGL' heeft als effect gehad dat er hernieuwde aandacht is voor praktijkgestuurd leren op allerlei niveaus binnen het Friesland College. Doordat verschillende lijnen hierin samenkomen, vormt het voor leidinggevenden, docenten en ondersteuners meer een geheel en werkt het als krachtig ontwerpinstrument voor onderwijsteams. Naast ZSW werken nu ook de School voor Commercie & Dienstverlening, FC-Extra, D'Drive en het CIOS er mee. Techniek & Technologie volgt in 2022. Hiernaast heeft de totstandkoming van het netwerk professionalisering ervoor gezorgd dat er nu een gemeenschappelijke visie op professionalisering ligt, evenals een duidelijk loket waar medewerkers alle activiteiten en initiatieven kunnen vinden: Ontwikkelpunt. Bij dit ontwikkelpunt komen onderzoek en professionalisering samen en versterkt het de beweging van 'versterken van PGL'.

Welke invloed heeft corona gehad?

Door de coronamaatregelen hebben we veel ervaring opgedaan met online onderwijs. Dit heeft niet alleen geleid tot allerlei professionaliseringsacties bij de teams, maar ook tot het verder

doordenken van toekomstig onderwijs. Die inzichten zijn gecombineerd met huidige projecten uit de Kwaliteitsagenda om te komen tot het programma 'versterken PGL', dat als versnellend heeft gewerkt in het denken. Tegelijkertijd is de uitvoering van het programma vertraagd doordat de tijd en energie ook vaak is opgegaan aan het draaiend houden van het onderwijs bij alle maatregelen.

5.4 Project B8 Digitalisering: vaardigheid, didactiek en eigen regie

Wat was ons voornemen?

Daar waar digitale geletterdheid van collega's in 2020 - mede door corona en de inzet van mediacoaches - een vlucht heeft genomen, is 2021 vooral gericht op het zinvol inzetten van digitale mogelijkheden in het onderwijs zodat de student merkt dat digitale middelen het leren versterken. Hiernaast staat dit jaar in het teken van flexibilisering en onderwijslogistiek. Het is de bedoeling dat de student de regie kan nemen over zijn leertraject. Naast digitale oplossingen vraagt dat ook om passende onderwijslogistiek om te kunnen flexibiliseren. Het voornemen is om dit concreter te organiseren in het Friesland College.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

In het voorjaar is de FC-Monitor afgenomen onder studenten, om zo op te halen hoe zij de online lessen ervaren. De uitkomsten hiervan zijn gedeeld met de teams, mediacoaches en directeuren om zo concrete acties te kunnen inzetten. Ook zijn er op FC-niveau bijeenkomsten gehouden over de resultaten uit de FC-Monitor, om docenten hierin te ondersteunen en te scholen.

Voor flexibilisering en onderwijslogistiek is een programmateam ingesteld, dat is gericht op de ondersteuning bij flexibilisering van huisvesting, systemen en kwaliteit. Dit programmateam heeft samen met het netwerk onderwijslogistiek, waarin de scholen ook zijn vertegenwoordigd, gewerkt aan een concretisering van de flexibiliteit die het Friesland College nastreeft.

Beide onderdelen, zowel digitalisering als flexibilisering, hebben directe invloed op het totale onderwijsontwerp. Daarom is ervoor gekozen om deze twee stromen onder te brengen in het programma 'versterken van PGL', zodat ze integraal worden opgepakt.

Wat waren de effecten?

De student merkt steeds vaker in zijn opleiding dat digitale middelen en online onderwijs een vast onderdeel zijn van de opleiding, ook zonder de invloed van corona. Dit is nog niet in alle opleidingen het geval, maar is groeiend. Vanuit het programma 'versterken van PGL' wordt dat ook breder neergezet. De acties in flexibilisering en onderwijslogistiek leveren op dat er een helder beeld is van de gewenste flexibiliteit bij het Friesland College en hoe dat vorm zou moeten krijgen. Bij drie scholen wordt hier ook al daadwerkelijk vorm aan gegeven, de anderen volgen. Bij alle scholen zien we wel dat flexibiliteit en digitalisering helpend zijn in bijvoorbeeld het aanbieden en realiseren van LLO-trajecten.

Welke invloed heeft corona gehad?

Doordat medewerkers en studenten veel achter de computer hebben doorgebracht, ontstond een zekere 'schermvermoeidheid'. De tijd en energie om online onderwijs te verbeteren op basis van de uitkomsten uit de FC-Monitor, waren bij veel docenten beperkt. Dit had enigszins een vertragend effect. Daardoor is de kwaliteit en inzet van het onlineonderwijs nog niet overal zoals gewenst.

5.5 Project D16 Resultaatverantwoordelijke teams

Wat was ons voornemen?

In februari 2021 is het onderzoek afgerond naar de ontwikkeling in resultaatverantwoordelijk werken. Kern: we zijn goed op weg en we moeten doorzetten, maar het vraagt erg veel inzet en

energie van alle betrokkenen om het werkend te krijgen. Met name de regisseur bedrijfsvoering verzet veel werk, zonder altijd precies te weten wat er gevraagd wordt. De belasting van directeuren is onevenredig hoog. Een parallel onderzoek, uitgevoerd door bureau Turner bij de ondersteunende diensten, laat een vergelijkbaar beeld zien. We zijn op de goede weg, maar de werkdruk is erg hoog als gevolg van veel te veel maatwerk. In een veranderende organisatie waarin nieuwe routines worden ontwikkeld, biedt maatwerk de kans om te ontdekken welke nieuwe werkwijzen effectief zijn in nieuwe omstandigheden: op weg naar nieuwe routines. Het is ook een valkuil. Om die reden is het voornemen voor 2021 dan ook het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie: leren variëren op basis van standaardprocessen. Van maatwerk naar nieuwe en betere routines.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

In samenhang met project D17 Verdraaid goede ondersteuning:

- Versterken van PDCA-cyclus (IMRI-cyclus) met aandacht voor de P en de C. (Teamdashboard, Teamtaak, Teamplan, zelfevaluatie, feedback stakeholders, reflectie op voortgang, congruentie tussen teamplan en managementcontract)
- Ontwikkelen van standaardprocessen ondersteuning en onderwijsteams. Ondersteuning en directeuren werken samen aan standaardisering van basisprocessen. Waar nodig wordt gebruik gemaakt van tools en workflows.
- Inrichten van kernteams. Versterken samenwerking tussen kernteamlid, regisseur en basisteam
- Leden van kernteams zijn aangesteld om een aantal processen in een school te bevorderen, met name die van onderwijs op orde, onderwijsinnovatie/versterken PGL en bedrijfsvoering. De samenwerking met regisseurs en het basisteam is hierin cruciaal.

Wat waren de effecten?

PDCA-cyclus versterken: elk team heeft ondersteuning gekregen bij de zelfevaluatie en het maken van een teamplan. Elke school heeft enkele speerpunten geformuleerd, op grond waarvan teams hun plannen hebben gemaakt. Een aantal scholen is begonnen met het voeren van kwartaalgesprekken met teams om de ontwikkelingen van de plannen te volgen en waar nodig bij te sturen.

Er zijn inmiddels zo'n twintig processen geïdentificeerd die gestandaardiseerd worden. Onderwijsteams zijn hier nadrukkelijk bij betrokken, waardoor voor zowel het team als de ondersteuning een werkbaar proces ontstaat. Voorbeelden van gestandaardiseerde processen zijn het stellen van vacatures en het werken met verzuimprotocollen, waarin de verschillende rollen van directeur, regisseur/docent als ondersteuning zijn beschreven. Ook de jaarplanning van onderwijsactiviteiten, voorlichting en organisatie, is daar een onderdeel van. De effecten zijn:

- Waardering van scholen en teams voor de verkregen ondersteuning bij het uitvoeren van de zelfevaluatie en het maken van het teamplan.
- Grotere samenhang tussen managementcontract en teamplannen en hiermee een meer gerichte ontwikkeling van teams en organisatie.
- De zoektocht van teams en ondersteuning ontwikkelt zich naar het vormgeven van de samenwerking. Hier horen vragen bij als 'hoe kunnen we elkaar helpen vanuit verschillende expertises en vragen' en 'hoe zorgen we ervoor dat het werk niet toeneemt maar juist efficiënter verloopt.'

Per school zijn verschillende effecten zichtbaar. Sommige teams staan aan het begin van hun ontwikkeling in resultaatverantwoordelijk werken en zijn dan nog zoekende. Andere teams zijn al stappen verder en werken soepel samen met ondersteuning en kernteam.

Welke invloed heeft corona gehad?

In 2020 was al zichtbaar dat onder invloed van corona de samenwerking van onderwijs en ondersteuning sterker is geworden. Dat heeft zich in 2021 voortgezet. Maar ook is merkbaar dat corona op een andere manier het onderwijs beïnvloedt: studenten en sectoren acteren grillig en onvoorspelbaar. Er zijn sectoren waar de werkgelegenheid terugloopt en dus ook het aantal studenten afneemt, naast sectoren waar juist veel vacatures zijn en studenten vroegtijdig de opleiding verlaten (groenpluk). Er zijn studenten die school als veilige omgeving zien in deze tijden en er zijn studenten die het moeilijk vinden om nog enige motivatie op te brengen. Dat heeft invloed op de docenten en op de teams. Er wordt nu wel erg veel wendbaarheid verwacht.

5.6 Project D17 Verdraaid goede ondersteuning

Wat was ons voornemen?

Om ervoor te zorgen dat de onderwijsteams en daarmee de scholen goed onderwijs kunnen bieden aan onze studenten, willen we de ondersteuning hierop zo goed mogelijk inrichten. Dit merken docenten en medewerkers in de ondersteuning, doordat ze op allerlei thema's echt samenwerken. Hierdoor moet ook meer flexibiliteit en slagkracht ontstaan als organisatie in zijn geheel.

Welke maatregelen hebben we getroffen?

Dit jaar heeft iedere school vormgegeven aan zijn eigen basisondersteuning. Dit zijn collega's uit de ondersteuning en de scholen zelf die als eerste lijn door docententeams worden betrokken bij vragen en uitdagingen. Hierop is in het voorjaar een monitoring geweest om de startsituatie voor alle betrokken groepen in kaart te brengen.

Hiernaast is in de tweede helft van dit jaar gestart met kernteamleden per school gericht op onderwijs, bedrijfsvoering en HR. Deze kernteamleden versterken de 'span of support' van de directeur en bieden onderwijsteams de aandacht die nodig is op eerdergenoemde thema's.

Wat waren de effecten?

Uit de monitoring van de basisondersteuning dit voorjaar kwam vooral naar voren dat het werkend krijgen van deze nieuwe toevoeging per school nog aandacht vraagt. Wel geven alle betrokkenen aan dat het een helpende structuur kan zijn om in gezamenlijkheid en dichtbij te werken aan goed onderwijs, vanuit zowel de ondersteuning als de scholen. De komst van kernteamleden heeft een meer concreet effect dat directeuren zich ondersteund voelen en onderwijsteams meer aandacht krijgen vanuit de eigen school, waardoor daar meer slagkracht ontstaat voor innovatie en ontwikkelingen binnen de teams.

Welke invloed heeft corona gehad?

Doordat het afgelopen jaar nog steeds veel thuisgewerkt moest worden, was de zichtbaarheid van collega's uit de basisondersteuning niet altijd overal goed te realiseren. Het op papier en FCLive in kaart brengen van een namenlijst is nog niet hetzelfde als een relatie opbouwen met de basisondersteuning. Dit blijft een zoektocht, zeker bij het vasthouden aan hybride werken, waarbij niet altijd iedereen meer op locatie werkt.



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 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 2021 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 huis van werkvermogen. In het opgestelde werkdrukreductieplan 'Van minder werkdruk naar meer werkplezier' zijn interventies opgenomen die (ook) in 2021 zijn ingezet. 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. Eens per jaar geven we vanuit het FC-extra aandacht aan het thema werkplezier, via de Week van het Werkplezier, dit keer 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 interventies op het gebied van werkdruk in 2021 zijn door corona-omstandigheden en het vele thuiswerken gelegen in aanbod van workshops/informatie en tools voor online-lesgeven en vergaderen. Hiernaast is de nodige ondersteuning geboden op mentaal vlak (luisterlijn, individuele coaching en teamcoaching), het stimuleren van afstand nemen (balans werk/privé), tips bij thuiswerken, aandacht hebben voor elkaar en wandelen met een maatje stimuleren.

Het TPA (Team Persoonlijke Aandacht) heeft mooie activiteiten aangeboden op het gebied van werkplezier en ontspanning. Ook is enkele keren in het jaar vanuit het Friesland College een attentie naar de medewerkers gestuurd, om de (extra) druk op het werkplezier door de veranderende werkomstandigheden en de vaardigheden die daarbij nodig zijn te verlichten. Naast bovenstaande interventies is in 2021 gewerkt aan hybride beleid, de visie op verzuim, de werkwijze en rollen bij verzuim en zijn we overgestapt naar een andere arbodienstverlener.

Hybride beleid, wat houdt dat in?

Door corona hebben we veel ervaring opgedaan met online werken vanuit huis. Deze ervaring heeft, naast diverse uitdagingen, kansen gecreëerd en het verzorgen van online onderwijs en werken een boost gegeven. Met het oog op de toekomst hebben we in 2021 hybride beleid ontwikkeld. De essentie van hybride werken bij het Friesland College is plaats- en tijdsafhankelijk werken: op school, in de praktijk of thuis. Met aandacht voor persoonlijk contact en verbinding. Door hybride werken mogelijk te maken, willen we in het kader van duurzame inzetbaarheid op zoek naar de ideale mix voor medewerkers - passend bij flexibel werken en onderwijs verzorgen - en hiermee een bijdrage leveren aan plezierig werken voor de medewerker, met een goede combinatie

van werk en privé. In 2022, wanneer de versoepelingen rondom corona hopelijk structureel zijn, wordt dit beleid verder verwerkt in concrete plannen.

Preventie van verzuim

Het 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. Deze gedachte is in 2021 - in het verlengde van ons duurzame inzetbaarheidsbeleid - uitgewerkt in onze 'visie op verzuim'. Hierin gaan we uit van het concept van de positieve gezondheid (Machteld Hubert). 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.

Deze visie wordt FC-breed toegepast bij de begeleiding en re-integratie van onze verzuimende medewerkers. Daarnaast is in 2021 de 'werkwijze en rollen bij verzuim' geschreven. Dit document dient als handvat en informatiebron voor zowel de zieke medewerker zelf als de kring van collega's, leidinggevenden daaromheen, om met elkaar te komen tot een duurzame re-integratie.

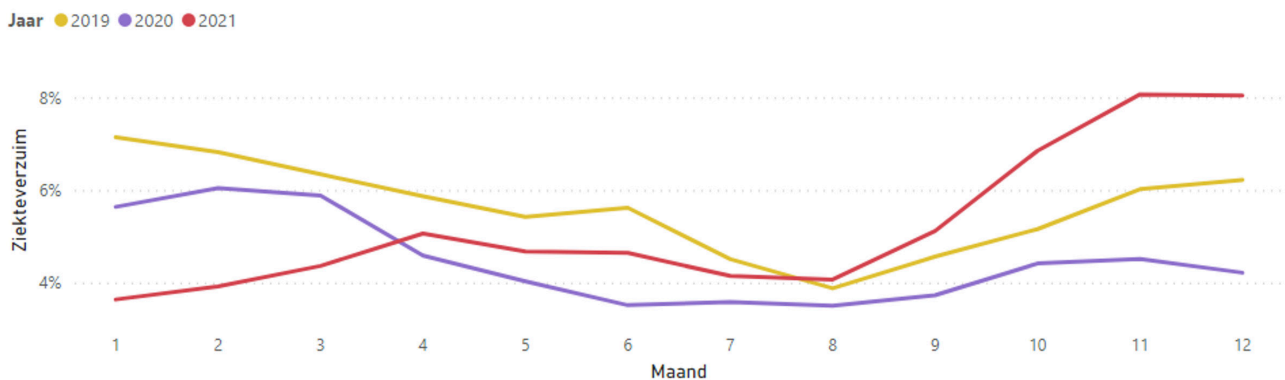
Arbodienstverlening

In 2021 is vanuit HR (in samenspraak met een klankbordgroep vanuit de organisatie) in het werkveld van de arbodienstverlening verkend welke partij het beste past bij onze visie op verzuim. Uit deze verkenning is de Bedrijfsartsengroep als meest interessante partij naar voren gekomen. 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.

Verzuimcijfers in 2021

Het verzuimpercentage in 2021

Waar het verzuim in 2020 FC-breed uitkwam op 4,47 procent, is 2021 afgesloten met een percentage van 5,20 procent verzuim. Een lichte stijging ten opzichte van 2020.



Het verzuimpercentage per kwartaal

Onderstaande tabel laat de cijfers per school per kwartaal zien. Vrijwel alle organisatieonderdelen laten in het vierde kwartaal een aanzienlijke stijging zien van het verzuimpercentage. Aannemelijk is dat corona en alle daaruit voortkomende vraagstukken hier een rol in heeft gespeeld.

Jaar	2021				
School	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
CIOS, School voor Sport & Bewegen	0,75%	2,69%	1,30%	2,27%	1,75%
School voor Techniek & Technologie	3,59%	4,80%	5,82%	12,73%	6,71%
D'Drive, School voor Creatieve industrie & pedagogisch werk	5,08%	4,16%	3,89%	7,74%	5,20%
School voor Zorg, Service & Welzijn	5,29%	5,81%	3,70%	5,92%	5,19%
School voor Commercie & Dienstverlening	3,06%	4,39%	3,87%	6,68%	4,50%
FC Extra School voor Volwassenenonderwijs	6,24%	6,54%	7,36%	11,18%	7,84%
Life Sciences	7,94%	9,64%	9,35%	10,58%	9,39%
Bestuur	0,22%	3,66%	4,04%	1,60%	2,37%
Studenten Services	2,12%	3,70%	3,36%	5,70%	3,75%
Ondersteuning	2,60%	2,67%	3,34%	6,66%	3,82%
Personele regelingen	18,31%	29,78%	15,67%	19,78%	20,92%
Totaal	3,98%	4,79%	4,44%	7,65%	5,20%

Bron: power BI peildatum 24-01-2022

De verzuimfrequentie per kwartaal

De verzuimfrequentie over 2021 is ten opzichte van 2020 licht gestegen zien. In 2020 lag de frequentie van ziekmelden op 0,48. Over 2021 zien we een verzuimfrequentie van 0,57. De verzuimfrequentie per kwartaal laat – net als het verzuimpercentage - in Q4 een substantiële stijging zien.

Jaar	2021				
School	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
CIOS, School voor Sport & Bewegen	0,10	0,14	-	0,59	0,20
School voor Techniek & Technologie	0,57	0,40	0,48	0,91	0,54
D'Drive, School voor Creatieve industrie & pedagogisch werk	0,47	0,49	0,37	1,32	0,61
School voor Zorg, Service & Welzijn	0,73	0,62	0,28	1,37	0,68
School voor Commercie & Dienstverlening	0,51	0,32	0,42	1,26	0,56
FC Extra School voor Volwassenenonderwijs	0,84	0,62	0,58	1,30	0,72
Life Sciences	0,90	0,34	0,31	1,04	0,56
Bestuur	0,43	0,30	0,14	0,68	0,37
Studenten Services	0,62	0,47	0,60	1,07	0,59
Ondersteuning	0,38	0,73	0,54	0,99	0,53
Personele regelingen	0,02	0,09	0,12	0,09	0,06
Totaal	0,51	0,45	0,43	1,07	0,57

Bron: power BI peildatum 24-01-2022

Gemiddelde duur van het verzuim

Onderstaande tabel zien hoe het verzuimpercentage over 2021 is opgebouwd voor wat betreft de gemiddelde duur van het verzuim (bron: power BI peildatum 24-01-2022):

Verzuimduur	2019	2020	2021
Kort: 1 t/m 7 dagen	0,65%	0,34%	0,36%
Middel: 8 t/m 42 dagen	0,50%	0,43%	0,59%
Lang: 43 t/m 365 dagen	2,65%	2,24%	3,36%
Zeer lang: > 365 dagen	1,82%	1,46%	0,90%
Totaal	5,63%	4,47%	5,20%

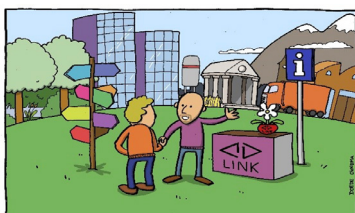
Het percentage kort verzuim is ten opzichte van 2020 in 2021 vrijwel gelijk gebleven, zeer lang verzuim is met ruim een derde gedaald en middellang en lang verzuim zijn gestegen ten opzichte van 2020. De categorie lang verzuim is het grootst (3.36 procent van het totaal). In het komende jaar wordt hier extra aandacht besteed. Dit gebeurt onder andere door FC-breed in de teams verdere uitvoering te geven aan de in 2021 geformuleerde visie op verzuim, de werkwijze en rollen bij verzuim en de inzet van kernteamleden en HR-advies bij verzuim.

Duurzame Inzetbaarheid

Ook in 2021 is onze aandacht uitgegaan naar het aanbieden van passende activiteiten om onze medewerkers (onder de diverse coronaomstandigheden) te helpen hun (individuele) 'huis van werkvermogen' te verstevigen. Voorbeelden van ondernomen activiteiten en acties:

- meet-ups/workshops en ander aanbod op het gebied van online lesgeven en werken;
- aandacht voor vitaliteit tijdens thuiswerken: informatievoorziening op ergonomisch vlak, workshops over bewegen achter het bureau; aandacht voor concentratie en ontspanning; etc.
- informatievoorziening over gezonde leefstijl en balans, waaronder scheiding werk/privé: hoe doe je dat onder de omstandigheden van noodgedwongen thuiswerken;
- mentale ondersteuning tijdens de coronacrisis in de vorm van een luisterlijn en het aanbieden van diverse workshops;
- het beschikbaar stellen van ergonomische en digitale middelen voor thuiswerken;
- inzet van teamcoaches en HR-adviseurs in gesprekken over duurzame inzetbaarheid;
- oprichting 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;
- begeleiden van teams bij het voeren van waarderingsgesprekken;
- doorontwikkeling van 'Ontwikkelpunt', het platform voor ontwikkeling en professionalisering waar iedere medewerker voor het op peil houden van zijn of haar competenties terecht kan.
- in het najaar van 2021 is een healthcheck aangeboden aan onze medewerkers. De check bestond uit een digitale vragenlijst met vragen over leefstijl, werkdruk, werkstress en herstelbehoefte en een fysiek onderzoek waaronder een bloedtest voor cholesterol- en glucosewaarden, het meten van de bloeddruk, biometrie (lengte, gewicht, BMI). Hiervan hebben 184 medewerkers op vrijwillige basis gebruikgemaakt. Alle medewerkers hebben een terugkoppeling van hun resultaten gekregen en diverse medewerkers zijn aan de slag gegaan met hun uitkomsten of zijn doorverwezen om ondersteuning te krijgen bij hun vraagstukken.

LINK!



Loopbaanadviescentrum van het Friesland College

LINK is in het kader van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van het Friesland College niet meer weg te denken. Veel medewerkers weten de weg naar ons loopbaanadviescentrum te vinden en met de input ook aan de slag te gaan.

Medewerkers kunnen bij LINK terecht voor loopbaanvragen, sollicitatievraagstukken, maar ook benaderen medewerkers LINK voor andere talent- en ontwikkelvragen, veelal gelieerd aan hun loopbaan en of specifieke coachvraag. De loopbaancoach is er voor de medewerkers en begeleidt hen kortstondig of middels een uitgebreid loopbaantraject. Geheel vrijblijvend en kosteloos zorgen deze verhelderende gesprekken voor ruimte om stappen te maken. Dit bevordert vitaliteit. LINK verwacht bij het aangaan van de gesprekken dat je zelfregie en zelfreflectie meeneemt, zodat je vanuit je eigen zijn en intrinsieke motivatie aan je mobiliteit wilt en kunt werken. De één vindt een nieuwe baan, de ander versterkt zijn of haar positie in de huidige functie. LINK biedt ook advies op maat voor een goed cv, wervende brief, een aantrekkelijk LinkedIn profiel of hulp bij een promo (-filmpje).

Ook werkt het Friesland College, met als motor LINK, mee aan de week van de uitwisseling die in de provincie Friesland bijdraagt aan een kijkje in de keuken van een andere organisatie of instantie.



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.

Team Persoonlijke aandacht (TPA)

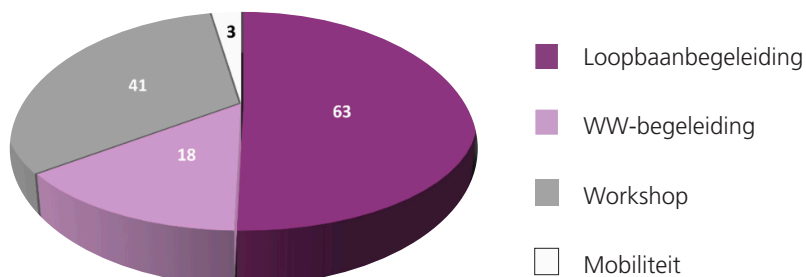
Ten tijde van de eerste lockdown is Team Persoonlijke Aandacht (TPA) ontstaan. Een initiatief geboren vanuit HR, waar LINK eindverantwoordelijk voor is. Samen met drie collega's uit de organisatie is LINK een samenwerking gestart, waarvan het doel is om in het kader van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit 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.

Enkele jaarlijks terugkerende initiatieven zijn:

de Week van het Werkplezier, de Dag van de Medewerker, de Week van de Liefde.

WW-begeleiding

Het Friesland College is eigen risicodrager van onder andere de WW. Ter ondersteuning bij het spoedig vinden van een baan begeleidt LINK de (ex-)medewerkers actief. Er is gemiddeld éénmaal in de drie weken een gesprek met de (ex-)medewerker, om zo goede begeleiding in dit traject te bieden.



- 63** medewerkers zijn bij de loopbaanadviseur op gesprek geweest en /of hebben een loopbaantraject gevolgd.
- 18** WW/BWW gesprekken: de loopbaanadviseur begeleidde 18 (ex-)medewerkers met een WW/BWW uitkering. Velen hebben een nieuwe betrekking gevonden.
- 41** workshops / trainingen zijn aangeboden in samenwerking met LINK.
- 3** mobiliteitsadviesgesprekken: de loopadviseur begeleidde 3 medewerkers in mobiliteitsondersteuning.

6.2 Opleidingsschool FC-NHL

Binnen de Opleidingsschool FC-NHL, het partnerschap voor samen opleiden van het Friesland College en de lerarenopleidingen van NHL Stenden Hogeschool, hebben dit jaar zo'n 180 leraren in opleiding geleerd in en over de praktijk van de docent in de context van het Friesland College. Voor voltijdstudenten werden daarbij onder meer ateliers aangeboden volgens de werkwijze van Design Based Education. Deze ateliers waren vervangend voor die bij NHL Stenden en ze werden specifiek toegespitst op de praktijksetting waarin de studenten zich bevonden. In de komende jaren is het de bedoeling dat dergelijke ateliers allemaal in de praktijk gesitueerd worden, en de Opleidingsschool FC-NHL is een van de trekkers daarbij.

Bij de begeleidende bijeenkomsten voor de studenten werd ook gewerkt aan de versterking van de begeleiding op de werkvloer. Zo zochten de begeleiders van de bijeenkomsten - docenten van zowel het Friesland College als NHL Stenden - regelmatig contact met de werkplekbegeleiders; niet alleen om te bespreken hoe het met de studenten ging, maar ook om te verkennen vanuit welke principes de werkplekbegeleiders de studenten coachten. Op die manier werd het nadenken over de visie op samen opleiden in de breedte versterkt. Een hulpmiddel hierin was een begeleidingsinstrument dat ontwikkeld is vanuit het practoraat Wendbaar Vakmanschap. Enkele werkplekbegeleiders gebruikten dit instrument bij hun studenten en dachten vervolgens mee over de waarde hiervan.

De coronacrisis had consequenties voor het instroomniveau bij het werkplekleren van de HBO'ers. Zo hebben sommige vierdejaars zowel in het tweede als in het derde jaar van hun opleiding noodgedwongen uitsluitend online lessen gegeven op andere stageplekken. Dit betekent dat zij op het gebied van omgaan met groepen extra veel te leren hebben en dat zij nu pas in de breedte ervaren wat er allemaal naast het lesgeven komt kijken bij het beroep van leraar. In het Friesland College zelf hebben overigens alle stagiairs in 2021 naast eventuele online lessen ook fysieke lessen verzorgd, zodat hun leren zoveel mogelijk in de volle breedte kon plaatsvinden.

De samenwerking met andere partnerschappen in Samen Opleiden in de regio is dit jaar verder geïntensiveerd. Een resultaat daarvan is onder meer een gezamenlijke aanpak om 'groenpluk' en langstuderen te voorkomen. Op diverse manieren en verschillende niveaus vindt bovendien overleg en afstemming plaats en inspireren betrokkenen elkaar vanuit de eigen praktijkervaring. In december vond de zesjaarlijkse visitatie plaats van de lerarenopleidingen van NHL Stenden; de visitatiecommissie gaf in de eerste terugkoppeling aan onder de indruk te zijn van de samenwerking met de praktijk en de samenwerking van de partnerschappen onderling. Het Friesland College levert hieraan een stevige bijdrage.

Speciale vermelding verdient in dit verband de collegiale relatie met het partnerschap van ROC Friese Poort en NHL Stenden, inmiddels uitgebreid met de lerarenopleidingen van Windesheim. Over en weer worden ervaringen uitgewisseld en vinden er verkenningen plaats met het oog op een mogelijk toekomstig samengaan in één partnerschap.

Het inductiebeleid, vastgesteld begin 2020, heeft in 2021 stevig voet gekregen in de school.

Starters nemen veelal deel aan intervisie en de kring rond de starter functioneert steeds beter. Bij de begeleiding is gekozen voor maatwerk: elke startende bevoegde docent kiest zelf welke weg het beste de eigen professionalisering dient.

De verbinding tussen opleiden en professionaliseren heeft dit jaar een 'boost' gekregen door de inrichting en uitbreiding van het zogenoemde Ontwikkelpunt: een plek waar workshops worden aangeboden in verschillende vormen, waar bronnen voor professionalisering van docenten zijn opgenomen, en waar relevante informatie te vinden is op het terrein van opleiden en professionaliseren. Naast startende docenten profiteren hiervan ook ervaren collega's.

6.3 Nieuwe medewerkers

Er zijn in 2021 drie FC-brede introductiebijeenkomsten (voorheen Primus) georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Twee keer online (februari en mei) en één keer fysiek (oktober), met per bijeenkomst gemiddeld zo'n vijftien tot twintig 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.

6.4 Arbeidsomstandigheden

Goede arbeidsomstandigheden zijn een belangrijke voorwaarde voor gezond en veilig werken. Als gevolg van corona werken veel medewerkers (gedeeltelijk) thuis. In 2021 is op verschillende manieren aandacht besteed aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.

Het Friesland College heeft tienmaal op rij de titel 'Gezonde schoolkantine' gekregen en mag het 'Gezonde school vignet' voeren. Daar zijn we erg trots op!

Vanwege corona moesten medewerkers zoveel mogelijk thuis werken. De zorgplicht die voortvloeit uit de Arbeidsomstandighedenwet, is in beginsel ook van toepassing op thuiswerkplekken. Dit betekent dat het Friesland College ook thuis bij de medewerkers dient te zorgen voor een werkplek die aan de Arbowetgeving voldoet. Om aan onze verplichtingen te voldoen, voorziet het Friesland College haar medewerkers zoveel mogelijk van de juiste middelen en informeert zij de medewerkers - via intranet, Teams en andere digitale omgevingen - over hoe zij thuis veilig en gezond hun werkplek dienen in te richten.

Sinds 2020 heeft het Friesland College een werkplekadviser. Deze adviseur voert (online) werkplekonderzoeken uit, 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 onderzoeken die in 2021 hebben plaatsgevonden, zijn:

- Individueel werkplekonderzoek (124). Hierbij ging het vaak om klachten in de zithouding, nek, schouders en rug.
- Eerstelijns oogonderzoeken (35). 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.

Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)

Door corona was 2021 een bijzonder jaar. Vanuit het coronacrisisteam is er zoveel als mogelijk gehandeld volgens de richtlijnen van de RIVM. Het Friesland College heeft veel gefaciliteerd in preventieve hulpmiddelen als ontsmettingsmiddelen, mondkapjes en zelftesten. Dit alles naast het eerder ingezette beleid voor looproutes en hybride werken.

Naar aanleiding van coronasituatie is door het Friesland College een aanvullende verdiepende RI&E uitgevoerd op basis van Arbobesluit 3.2.A. op alle locaties. Op enkele kleine details na voldeed het Friesland College aan de RIVM Coronamaatregelen zoals in de verdiepende RI&E aan de orde zijn gekomen. De terugkoppeling op detailniveau is besproken en doorgevoerd met de betrokkenen op de locaties.

In juni 2021 heeft er een inspectiebezoek (steekproef) van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) plaatsgevonden naar arbeidsomstandigheden van het Friesland College op locatie Technopark/Skrynmakker in Heerenveen. De inspecteur van ZSW heeft de locatie bezocht en gekeken op de volgende arbeidsomstandigheden: fysieke belasting medewerkers en studenten, werken op hoogte, gevaarlijke stoffen en arbeid en jongeren (studenten). Hiernaast was er ter voorbereiding een document en beleidscontrole op de volgende gegevens: contract Arbodienst, RI&E's en plan van aanpak en de (branche)arbeidscatalogus. De uitkomst van de bevindingen, zowel het bezoek als de documentanalyse, van de inspecteur van SZW was positief. Er waren op geen enkel terrein aanmerkingen en een vervolgactie nodig na het bezoek van de inspecteur er zijn geen opmerkingen.

In 2021 is besloten om alle RI&E 's die ouder zijn dan vier jaar opnieuw op te gaan stellen, tenzij er tussentijds aanpassingen en/of verbouwingen gaan plaatsvinden.

Hierdoor zijn er op de volgende locaties nieuwe RI&E's doorlopen in 2021:

- Campus Julianalaan Leeuwarden;
- Sportstad Heerenveen;
- Saturnus Heerenveen;

Op de kleinere en/of huurlocaties zijn quickscans uitgevoerd:

- Friesland College locaties: Sneek, Drachten, Oosterwolde en Technopark Heerenveen.

De hieruit voortvloeiende plannen van aanpak worden besproken met onderwijsteams en het facilitair bedrijf om de maatregelen in het najaar 2021 en voorjaar 2022 in gang te zetten en af te ronden.

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.

Soort diploma	2020	2021
BHV diploma	136	122
EHBO diploma	90	90
Ontruimers	Geen gegevens beschikbaar	29

6.5 Participatiewet / Wet banenafpraak

In 2021 heeft het Friesland College diverse mensen die onder de participatiewet vallen een mooie werkervaring kunnen geven. Gezamenlijk is er een inzet geweest van 13,5 fte (1 fte = 25,5 uur). Hierin zijn de participatiewetmedewerkers meegeteld die zowel in vaste of tijdelijke dienst werkzaam zijn bij het Friesland College. Naast deze 13,5 fte aan medewerkers, werkte er ook nog in totaal 1,2 fte via een proefplaatsing bij het Friesland College. Bij een succesvolle proefplaatsing kan er een tijdelijk dienstverband aangegaan worden met deze participatiemedewerkers. Dit brengt het totaal op 14,7 fte. De norm die vanuit de overheid is vastgesteld voor het Friesland College bedraagt 24 fte. Het Friesland College wil hier graag aan meewerken. Afgelopen jaar hebben we wel ervaren dat het belangrijk is dat er een goed beeld wordt geformuleerd van wat nieuwe potentiële participatiemedewerkers wel en niet kunnen en wat er aan werkzaamheden en begeleiding kan worden geboden binnen onze organisatie. Komend jaar zullen we dan ook extra actief inzetten om binnen het Friesland College op zoek te gaan naar mogelijke en passende werkplekken voor deze doelgroep.

Tot slot: ook in 2021 is er periodiek overleg gevoerd vanuit het Friesland College met het UWV en de gemeenten over de participatiewet. Dit draagt bij aan het succesvol kunnen plaatsen van deze doelgroep.

6.6 Functiehuis

In 2021 zijn er geen nieuwe functies in het functiehuis opgenomen. Ook zijn er geen functies vervallen. Er is wel een tijdelijke rol van kernteamlid in de scholen geïntroduceerd, ter ondersteuning van de directeur en van de teams. Verder hebben er 3 functieonderzoeken plaatsgevonden, waarbij er met de betrokken medewerkers een inventarisatie is opgesteld van werkzaamheden, die vervolgens extern gewogen zijn.

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.

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

Leeftijdsopbouw medewerkers

	2021	2020	219
Docent	48,3	49,1	49,3
Ondersteunend personeel	48,6	48,0	48,5
Totaal Friesland College	48,4	48,9	49,2

Verdeling naar geslacht in percentages

	aantal	2021 Fte	%
Fte - man	460	396,87	45%
Fte - vrouw	645	477,06	55%
Totaal Fte Friesland College	1105	873,93	100%

Ontslagen

	2021 Fte	Aantal
Ontslagen uit tijdelijke dienst	30,35	64
Ontslag uit vaste dienst - op eigen verzoek	23,08	31
Ontslag uit vaste dienst - pensioen/FPU/Keuzepensioen	38,90	48
Ontslag uit vaste dienst - overlijden	0,80	1
Ontslag uit vaste dienst - ziekte	2,60	3
Rechter	-	-

	2021 Fte	Aantal
Nieuwe tijdelijke contracten	53,21	109
Van tijdelijk naar vast	24,45	35
Direct vast (vanuit payroll)	0,80	1

Onderstaande cijfers zijn op heel 2021 gebaseerd.

Arbeidsvoorwaarden	2021
Salderings- en uitruilregeling	738
Uitruil - tablets, mobiele telefoons en computers	186
Uitruil - fiets	75
Uitruil - fitness	120
Uitruil - sportkleding en sportattributen	87
Levensloopregeling - sparen	7
Levensloopregeling - opname i.v.m. verlof	4

Salderings- en uitruilregeling woon-werk	2021
Kandidaten	1127
Deelnemers	738
Percentage deelname	65%

Professionalisering	2021 Fte
Leraar in opleiding	5,38

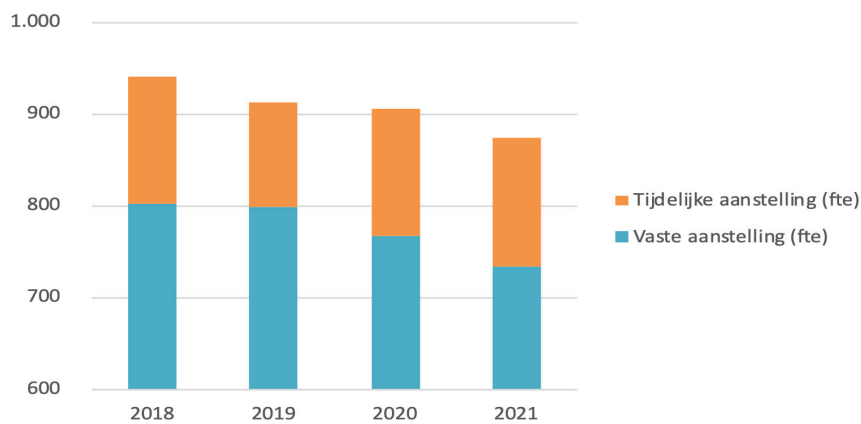
	Aantal 2021	Fte
Detacheringen naar andere organisaties	24	6,86
Detacheringen vanuit andere organisaties	23	6,11
Freelancers	50	9,98
Uitzendkrachten	2	0,44
Medewerkers via payroll-contract	30	9,84

Peildatum 01-12-2021 Zonder de betaalde stagiaires

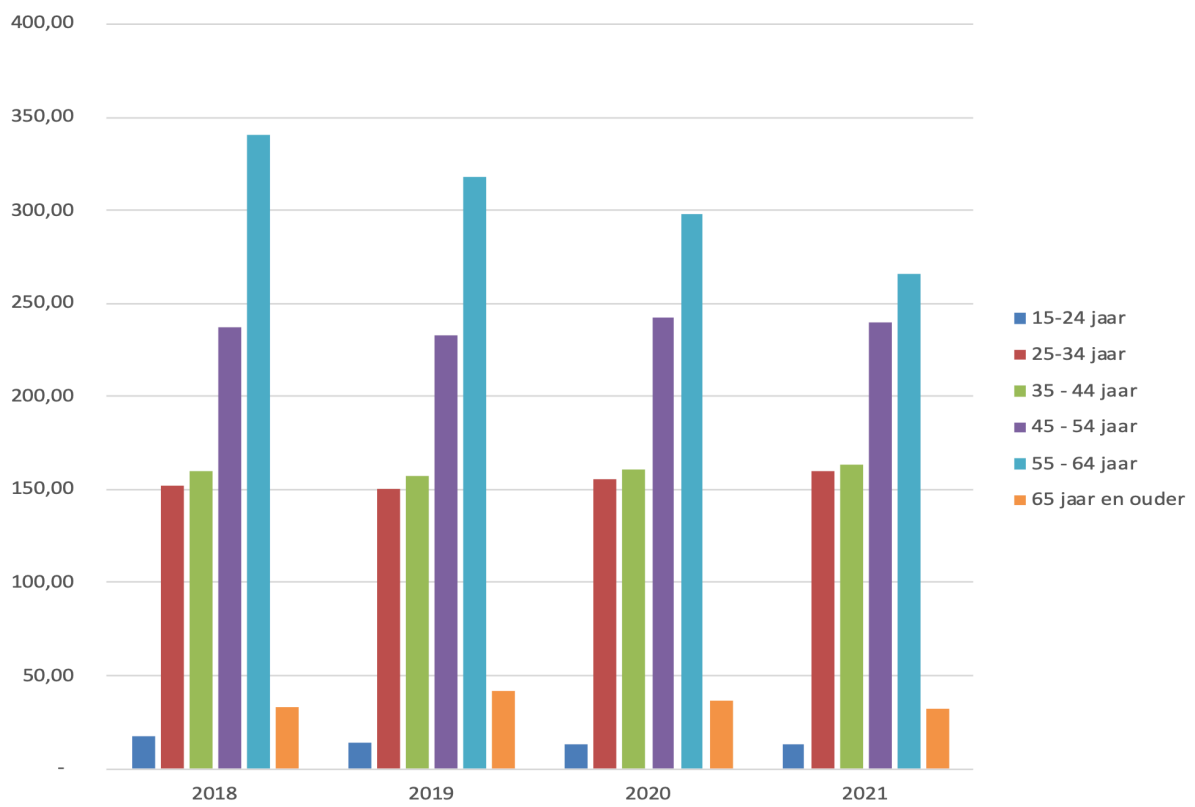
Personeel in vaste loondienst	Inzet	Bapo	Verlof	Eindtotaal
Management	14,10	0,08		14,18
Management met onderwijskundige taken	1,00			1,00
Personeel primair proces	494,85	8,55	17,32	520,72
Direct onderwijsondersteunend personeel	105,20	1,83	1,63	108,66
Indirect onderwijsondersteunend personeel	86,47	1,28	1,84	89,59
Subtotaal vast	701,62	11,74	20,79	734,15

Personeel in tijdelijke loondienst	Inzet	Bapo	Verlof	Eindtotaal
Management	0,60			0,60
Management met onderwijskundige taken				-
Personeel primair proces	107,14		0,80	107,94
Direct onderwijsondersteunend personeel	20,98		0,20	21,18
Indirect onderwijsondersteunend personeel	10,06			10,06
Subtotaal tijdelijk	138,78	-	1,00	139,78

Totaal in loondienst	840,40	11,74	21,79	873,93
-----------------------------	---------------	--------------	--------------	---------------



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 2021 ging uit van een nulresultaat. 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 2022 tot en met 2025 gaat uit van een negatief resultaat voor 2022 en 2023 en een positief resultaat van +1 procent voor 2024 en 2025.

De jaarrekening 2021 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. In 2021 is een nieuwe beleidsregel investeringen met publieke middelen in private activiteiten gepubliceerd. Vanaf 2022 moeten we in de jaarrekening onderscheid maken tussen de publieke en private activiteiten. In 2021 hebben we een notitie geschreven om al onze private activiteiten te benoemen en het apart administreren van deze geldstromen zal in 2022 zijn beslag hebben zodat we dit in de jaarrekening 2022 kunnen opnemen. In 2021 bouwde het Friesland College geen noemenswaardig vermogen op uit private activiteiten.

Hoofdstuk 7.4 licht het exploitatieoverschot toe. Het boekjaar 2021 sluit af met een positief financieel resultaat van € 2,6 mln. Het grootste gedeelte van dit positieve resultaat is eind 2021 toegevoegd aan de publieke bestemmingsreserve NPO, € 2,4 mln. Het overige positieve resultaat ad € 0,2 mln. is eind 2021 toegevoegd aan de algemene reserve.

7.2 Positie op balansdatum

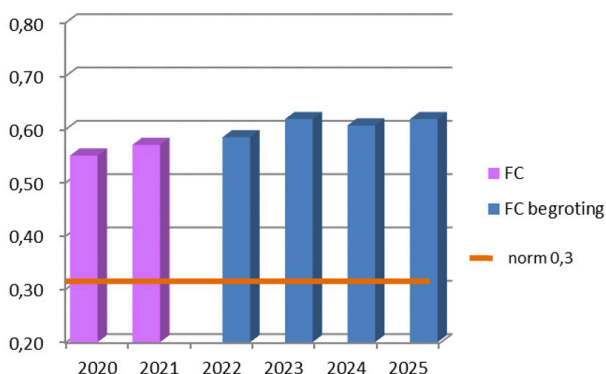
Op 31 december 2021 bedroeg het balanstotaal € 77,5 mln. Hiervan is 65 procent vastgelegd in vaste activa (gebouwen en inventaris), 35 procent bestaat uit vorderingen en liquide middelen. Door de in de begroting genoemde resultaten in de jaren 2022 tot en met 2025 zal het eigen vermogen na een daling in 2023 geleidelijk toenemen. De langlopende schulden dalen elk jaar door lineaire aflossing met € 1,7 mln. In figuur 8.7 wordt een balansoverzicht getoond over de Jaren 2020 t/m 2025.

7.3 Kengetallen

De meerjarenbegroting 2021-2025 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 steeg in 2021 van 55 procent naar 57 procent.



figuur 7.1 Solvabiliteit 2020-2025

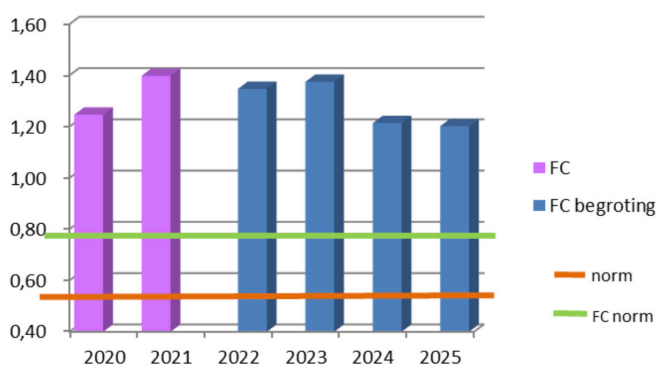
Bovendien leiden de cijfers uit de meerjarenbegroting 2021-2024 tot een verwachte verdere stijging aan van de solvabiliteitsratio. De solvabiliteit kan dus solide worden genoemd (zie figuur 7.1). Door periodieke afschrijvingen op de eigen gebouwen, lineaire aflossing van langlopende schulden en toename van het eigen vermogen blijft de solvabiliteit ook de komende jaren stijgen.

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 stijging van liquide middelen (€ + 3,7 mln.), stijging van kortlopende schulden (€ + 1,4 mln.) en stijging van kortlopende vorderingen (€ + 0,9 mln.) steeg de liquiditeitsratio in 2021 van 1,25 naar 1,40.

De meerjaren liquiditeitsbegroting geeft aan dat tussen 2022 en 2025 een afname van de liquiditeitsratio verwacht wordt naar 1,20 in 2025, waardoor aan de normen voldaan blijft worden.



figuur 7.2 Liquiditeit 2020-2025

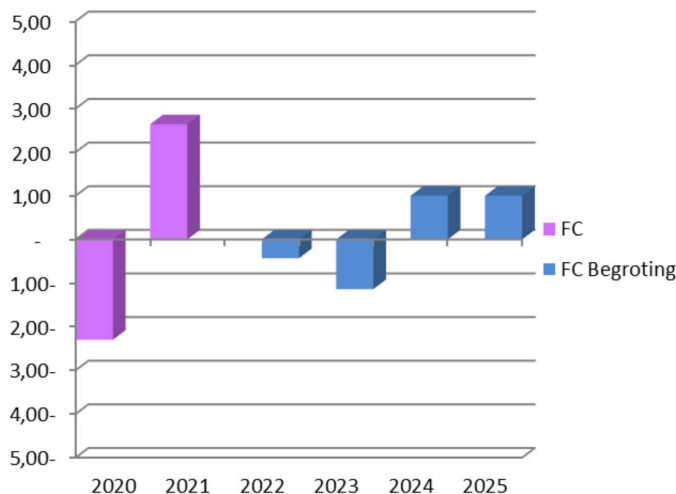
7.4 Exploitatie

Rentabiliteit

Het positieve rendement over 2021 (resultaat ten opzichte van totale baten) van de instelling bedroeg 2,6 procent. Ten opzichte van de begroting steeg het resultaat met € 2,6 mln. door:

- hogere rijksbijdragen (€ + 5,4 mln.), veroorzaakt door loon- en prijsbijstelling en een toename van project- en NPO gelden;
- lagere baten voor cursusgelden (€ - 0,3 mln.), veroorzaakt door de halvering van het cursusgeld voor schooljaar 2021-2022 door de Corona-pandemie.
- lagere baten werk voor derden (€ - 0,6 mln.), wegens verminderde omzet Werk voor Derden;
- hogere overige baten (€ + 0,8 mln.) veroorzaakt door diverse incidentele opbrengsten (verkoop Jousterweg en compensatie omzetverlies bij Inburgering door de regeling NOW/ Koolmees).
- hogere personeelslasten (€ + 3,3 mln.), veroorzaakt door loonbijstelling van de salarissen (€ + 1,1 mln.) en hogere kosten voor inhuur (€ + 2,7 mln.) en lagere kosten voor donatie en overig (€ - 0,5 mln.);
- lagere afschrijvingen € - 0,1 mln.;
- lagere huisvestingskosten € - 0,2 mln.;
- lagere overige materiële kosten € - 0,3 mln.;

Voor 2022 en 2023 is een negatief rendement begroot, veroorzaakt door de besteding van NPO-gelden; voor 2024 en 2025 is een positief rendement van 1 procent per jaar begroot.



Figuur 7.3 Rentabiliteit 2020-2025

Het genormaliseerde jaarresultaat 2021 bedroeg positief € 2,5 mln., vergeleken met de begroting. Voor een realistische vergelijking met de resultaten van voorgaande jaren wordt het genormaliseerde jaarresultaat bepaald: vanuit het exploitatieresultaat worden incidentele baten en lasten geëlimineerd.

Het behaalde resultaat bij de verkoop van pand Jousterweg Heerenveen (€ + 0,1 mln.) is in 2021 een incidentele bate.

In figuur 8.6 wordt een exploitatieoverzicht getoond over de jaren 2020 tot en met 2025.

Rijksbijdrage beroepsonderwijs: De reguliere rijksbijdragen, inclusief cursusgeld (€ 89,4 mln.), stegen in 2021 ten opzichte van 2020 (€ 84,7 mln.) met 6 procent. Ten opzichte van de begroting 2021 (€ 84,3 mln.) was de toename 6 procent. De stijging van rijksbijdragen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door toekenning van NPO-gelden en doordat een aantal projecten van de Kwaliteitsagenda door de Corona-pandemie later is gestart, of is uitgesteld, waardoor een deel van de opbrengsten voor kwaliteitsagenda-gelden naar 2022 verschoven is. De omzet Educatie is in 2021 conform de begroting en gelijk aan de omzet van 2020.

Overige baten/Werk voor Derden

- Baten werk in opdracht van derden: in de begroting werd nog uitgegaan van een te realiseren omzet Inburgering/Contractonderwijs en werk in opdracht van derden van € 5,0 mln. De opmaak van de jaarrekening gaf een totale realisatie van € 4,5 mln. (afname € - 0,5 mln.).
- Overige Baten: de overige baten (€ 1,9 mln.) waren in 2021 hoger dan de begroting 2021 (€ 1,1 mln.) en de omzet van 2020 (€ 1,6 mln.).

Stijging personele kosten: een stijging van de personele lasten (€+ 3,3 mln.) ten opzichte van de begroting bestaat uit hogere lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten eigen personeel (€+ 1,0 mln.), lagere overige kosten personeel niet in loondienst (€+ 2,7 mln.), lagere dotaties (€-0,2 mln.) en lagere overige loonkosten (€- 0,2 mln.) De stijging van de personele kosten wordt vooral veroorzaakt door de CAO loonstijging en extra personele inzet bij de afwikkeling van projecten en ontvangen NPO gelden in 2021, waar baten tegenover staan.

Materiële kosten: De materiële kosten zijn in 2021 (€ 18,8 mln.) lager uitgevallen dan begroot (€ 19,5 mln.). Het betreft lagere kosten voor afschrijvingen (€ - 0,1 mln.) en lagere kosten voor Huisvestingslasten (€ - 0,2 mln.) en Overige lasten (€ - 0,3 mln.).

Een overzicht van de verschillen tussen de begroting en de realisatie in 2021 wordt weergegeven in figuur 7.4.

(* € 1.000.000)	Begroting	Jaarrekening	Verschil
Opbrengsten	92,4	97,7	5,8
- beroepsonderwijs	84,2	89,3	5,6
- educatie	2,0	2,0	0,0
- werk voor derden/overig	6,2	6,4	0,2
Kosten	92,4	95,1	2,7
- personeel	72,4	75,7	3,3
- materiaal	19,4	18,8	0,6-
- rente (saldo)	0,6	0,6	0,0
Resultaat gewone bedrijfsvoering	-	2,6	2,6
Buitengewone baten	-	-	-
Exploitatieresultaat	-	2,6	2,6

Figuur 7.4 Begroting en realisatie 2021

7.5 Investerings

De boekwaarde van de vaste activa daalde in 2021 van € 53,5 mln. naar € 50,5 mln.; een gevolg van afschrijving (€ - 4,5 mln.), desinvestering (€ - 0,6 mln.) en in uitvoering genomen (€ - 0,3 mln.) van gebouwen en overige inventaris. Tegenover de waardedaling stonden investeringen met een totale waarde van € 2,2 mln.:

- gebouwen/onderhoud (€ 0,8 mln.)
- onderwijsinventaris (€ 0,5 mln.)
- beheersinventaris (€ 0,4 mln.)
- hardware (€ 0,2 mln.)
- software (€ 0,1 mln.)

7.6 Treasury-management

7.6.1 Kasstromen

In 2021 namen de liquide middelen toe van € 19,4 mln. naar € 23,1 mln.; een positieve kasstroom van € 3,7 mln. Tot 2025 wordt een verantwoorde daling van de liquide middelen verwacht naar € 18,8 mln.

7.6.2 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:

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

Het Friesland College voldeed in 2021 aan deze beleidsuitgangspunten. Er zijn er in 2021 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 2021 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 2022 worden deze punten 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 2021. De bezoldiging van zowel de voorzitter als het lid 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 2021 waren geen interim-bestuurders werkzaam bij het Friesland College.

Vermelding alle bestuurders en toezichthouders:

Bestuurders												
Functie	Voorzitter J/N	Naam	Ingangsdatum verslagjaar	Einddatum verslagjaar	Omvang dienstverband in FTE	Beloning 2021	Belastb. vaste en variab. kosten	Beloning betaalb. op termijn	Totale beloning 2021	Uitk. beëindigd dvb	Norm	Totale beloning 2020
Voorzitter CvB	J	C. Segers	1-1-'21	31-12-'21	1	163.193	-	22.841	186.034	-	190.000	177.835
Lid CvB	N	F.J.M. van Hout	1-1-'21	31-12-'21	0,87	127.752	-	19.398	147.150	-	165.300	120.553
Toezichthouders												
Voorzitter RvT	J	J.M. Berndsens-Jansen	1-1-'21	31-12-'21		10.297	-	-	10.297	-	28.500	9.920
Lid RvT	N	M. Broersma	1-1-'21	31-12-'21		6.865	-	-	6.865	-	19.000	6.614
Lid RvT	N	R. Hageman	1-1-20'	31-12-'21		6.865	-	-	6.865	-	19.000	6.614
Lid RvT	N	J. van Eindhoven	1-1-'21	31-12-'21		6.865	-	-	6.865	-	19.000	6.614
Lid RvT	N	R. J. Landeweerd	1-1-'21	31-12-'21		6.865	-	-	6.865	-	19.000	6.614
Lid RvT	N	K. Biegel	1-1-'21	31-3-'21		1.716	-	-	1.716	-	4.750	6.614
Lid RvT	N	G. A. Postma	1-4-'21	31-12-'21		5.146	-	-	5.146	-	14.250	-

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 2021 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 regelgeving is het Friesland College verplicht een splitsing in te voeren tussen publieke en private activiteiten. T/m kalenderjaar 2021 rapporteert de school de private activiteiten als onderdeel van de publieke activiteiten. Vanaf 2022 wordt de splitsing tussen publieke en private activiteiten in de jaarrekening opgenomen.

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.

Bij 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 1636 studenten in de bbl-opleidingen een rekening voor het verschuldigde cursusgeld. De instelling ontving van 696 studenten een machtiging. De hierin genoemde bedrijven zijn overeenkomstig gefactureerd. Het aanwezige fonds voor les- en cursusgeld wordt niet gevoerd 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 2021 worden als volgt weergegeven:

Mutaties 2021	oktober	november	december	Totaal
Friesland College verlaten met diploma	9	37	75	121
Friesland College verlaten	28	89	63	180
Miutaties van opleiding	23	40	25	88
	60	166	136	389

Figuur 7.7 Omzwaaiers

Thema 7. Maatwerktrajecten voor bedrijven: De School voor Zorg, Service & Welzijn verzorgde in 2021 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. Naast de bestaande samenwerkingsverbanden (Kanselarij en Coöperatieve Zuivelfabrieken) is in 2019 stichting Knooppunt Heerenveen opgericht, waarin het Friesland College voor 20% participeert.

7.11 Goedkeurende verklaring accountant

Bij de jaarrekening 2020-2021 heeft de accountant op 3 juni 2022 een goedkeurende verklaring verstrekt. De jaarrekening is conform de voorschriften



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.

In 2021 is een vooronderzoek uitgevoerd met betrekking tot een vergaande samenwerking tussen ROC Friese Poort en het Friesland College. De intentie is om per 1 januari 2023 bestuurlijk te fuseren met de ROC Friese Poort gevolgd door een scholenfusie per 1 augustus 2023. De mogelijke effecten op studentenaantallen, financiën en huisvesting zijn niet meegenomen omdat er nog geen (definitief) fusiebesluit ligt en de fusie-effectrapportage nog niet is afgerond. De verwachting is dat indien de fusie in 2023 zijn beslag krijgt, er sprake zal zijn van extra kosten voor de integratie van beide onderwijsinstellingen die de jaren erna weer terugverdiend zullen worden door inkoopbesparingen en efficiëntie op de ondersteunende afdelingen. De kosten voor de voorbereiding van de fusie gedurende 2022 kunnen worden opgevangen binnen de reguliere exploitatie.

Achtereenvolgens komen in deze continuïteitsparagraaf de volgende onderwerpen aan bod:

- Ontwikkeling studentenaantallen
- Organisatie- en formatieontwikkeling
- Huisvesting
- CT
- Risicomanagement
- nvesteringen
- 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 2019 en 2020 zijn op de accountantstelling gebaseerd.
- De aantallen van 2021 zijn op interne cijfers gebaseerd.
- Op de prognose is een jaarlijkse krimp van 2,5% toegepast.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BBL	7028	6853	6682	6515	6352	6193	6038
BOL	1805	1759	1715	1672	1630	1590	1550
Totaal	8833	8612	8397	8187	7982	7783	7588

Tabel 8.1 Prognose studentenaantallen

Zoals uit de tabel valt op te maken, is de daling zowel waarneembaar bij het aantal BOL- als bij het aantal BBL-studenten. 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. In de meerjarenbegroting is het toenemende effect van LLO in de post "Werk voor derden" opgenomen.

8.2 Organisatie- en formatieontwikkeling

In 2021 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 achtneming 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.

In het voorjaar 2021 is uit diverse onderzoeken en evaluaties gebleken dat er op twee onderdelen in de scholen een versterking nodig is om de taken en verantwoordelijkheden die er, na de eerste kanteling naar meer zelforganisatie, zijn ontstaan te kunnen vervullen. Passend in de formatie van de scholen zijn er medewerkers tijdelijk in de rol van kernteamlid gestart. In 2022 zal deze rol worden geëvalueerd.

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 2021 is het 'Ontwikkelpunt', (een platform voor professionalisering voor medewerkers) verder ontwikkeld, waarbij inhoud wordt gegeven aan een bundeling van ontwikkelbehoeften van medewerkers.

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	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestuur/Management	15	15	14	13	13	13	13
Personeel primair proces	634	612	613	604	557	548	539
Ondersteunend personeel	221	240	229	215	198	195	192
Totaal	870	867	856	832	768	756	744

Tabel 8.3 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.

Tot slot is in 2021 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 zal er verdieping per organisatieonderdeel plaatsvinden waarbij ook de kwalitatieve component wordt betrokken.

8.3 Huisvesting

Het Friesland College heeft haar primaire onderwijsactiviteiten verdeeld over locaties in Leeuwarden en Heerenveen. In Leeuwarden zijn dit de gebouwen Kalmoes, Triangel, Polaris en 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 m² met jaarlijkse afschrijvings- en huurkosten van respectievelijk € 3,6 miljoen en € 3,3 miljoen. De overige huisvestingskosten bedragen per jaar ongeveer € 3,5 miljoen voor met name schoonmaak- en energiekosten.

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

Tabel 8.4 Overzicht aantal vierkante meters

Nederland maakt zich op voor een enorme energietransitie. De Nederlandse regering stuurt op het reduceren van CO₂ 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 CO₂ teller in 2030 op nul te hebben. In de tussenliggende periode zal er voor 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. 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 een vergaande samenwerking of fusie 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. Tot slot is in 2021 gestart met het anders indelen en gebruiken van de gebouwen. Daarbij is rekening gehouden met de tijdelijke coronamaatregelen en is op online werken en lesgeven geanticipeerd.

	2020	2021	2022
Besparing m ²	863 m ²	1.859 m ²	2.414 m ²

Tabel 8.5 Prognose besparing aantal vierkante meters

8.4 ICT

Net zoals in 2020 heeft digitalisering een belangrijke rol gespeeld bij het faciliteren van thuiswerken en afstandsonderwijs in 2021. 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 2022 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 2,9 in 2021. 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 wordt 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. (zie ook bijlage 2).
- 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 2022 zijn de kaders en uitgangspunten herijkt om de toekenning van budgetten accurater aan de werkelijke studentenaantallen te koppelen.
- In de investeringsbegroting 2022 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 regio 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 het 'Ontwikkelpunt', (een platform voor professionalisering voor medewerkers) verder ontwikkeld, waarbij inhoud wordt gegeven aan een bundeling van ontwikkelbehoeften van medewerkers.
- 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 zal er verdieping per organisatieonderdeel plaatsvinden waarbij ook de kwalitatieve component wordt 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 2022 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

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 begroting (Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2020	Jaarrekening 2021	Begroting 2022	2023	2024	2025
Baten:						
Rijksbijdragen	73.094	74.639	71.718	69.925	65.656	66.472
cursusgelden	723-	812-	805-	785-	765-	746-
Overgangsregeling	993-	497-	-	-	-	-
Wachtgeld	2.172	2.306	2.192	2.137	2.084	2.032
VAVO	982	1.049	1.062	1.062	1.062	1.062
Kwaliteitsagenda	7.630	8.201	10.341	7.500	7.500	7.500
Geoormerkte bedragen	1.701	4.014	1.265	1.265	1.265	1.265
3.1 Rijksbijdragen OCW	83.863	88.900	85.773	81.105	79.323	77.585
3.2 Overige overheidsbijdragen	1.935	2.007	2.044	2.044	2.044	2.044
3.3 Cursusgeld	875	479	800	780	761	741
Inburgering	812	976	1.282	1.282	1.282	1.282
VAVO VO	763	615	800	800	800	800
Werk voor derden Overig	3.041	2.856	3.148	3.188	3.228	3.268
3.4 Werk voor derden / inburgering	4.616	4.447	5.231	5.271	5.311	5.351
3.5 Overige baten	1.617	1.896	1.327	1.327	1.327	1.327
Totaal baten	92.906	97.729	95.174	90.526	88.764	87.048
Lasten:						
Lonen en salarissen	67.000	67.893	67.898	62.692	61.691	60.718
Dotatie personele voorzieningen	1.611	256	750	750	750	750
Personeel niet in loondienst	5.325	6.819	5.548	5.410	5.274	5.142
Overige personele lasten	1.321	1.140	1.340	1.307	1.274	1.242
Uitkeringen personeel	332-	447-	364-	355-	346-	337-
4.1 Personele lasten	74.925	75.662	75.172	69.803	68.643	67.515
4.2 Afschrijvingen	4.968	4.526	4.391	4.281	4.174	4.070
4.3 Huisvestingslasten	7.032	6.702	7.068	6.891	6.719	6.551
4.4 Overige materiele lasten	7.535	7.616	8.374	8.165	7.961	7.762
Totale lasten	94.459	94.506	95.005	89.140	87.496	85.897
Saldo baten en lasten	1.553-	3.223	169	1.385	1.268	1.150
5.5 Saldo Financ. baten en lasten	753-	645-	580-	480-	380-	280-
Resultaat	2.306-	2.578	411-	905	888	870
Uitnutting bestemmingsreserve NPO			-	2.125	-	-
Resultaat na uitnutting bestemmingsreserve			411-	1.220-	888	870

Tabel 8.6 Meerjarenbegroting 2020-2025

Baten

Binnen de prognoses wordt uitgegaan van een dalende Rijksbijdrage vanwege de studentenaantallen in 2021. De Rijksbijdrage van 2023 is hierop gebaseerd. Voor de jaren erna is gerekend met een krimpscenario van 2,5%. De regeling rondom de kwaliteitsagenda loopt tot en met 2022. In de verwachting dat deze regeling zal worden opgevolgd door een verlengde of vergelijkbare regeling, is de toekenning van 2022 ook voor 2023, 2024 en 2025 opgenomen. Verder is rekening gehouden met een stijgend aantal LLO-activiteiten (jaarlijkse toename van 5%).

Lasten

Qua lasten zijn de verschillende onderdelen zo opgenomen dat deze met de dalende opbrengsten meebewegen, en zodanig dat er vanaf 2024 een rendement van 1% resteert. In 2023 is rekening met extra personele lasten in het kader van het NPO gehouden. Deze lasten worden gedekt door een bestemmingsreserve NPO die vanuit het resultaat van 2021 is gevormd.

Uitgaande van dit rendement resulteert dat in een benodigde krimp van (bij benadering) 88 fte over de jaren tot en met 2025. De personele lasten zullen daarmee teruglopen van € 75,2 miljoen in 2022 naar € 67,5 miljoen in 2025. De verwachting is dat dit voor een belangrijk deel door natuurlijk verloop in de komende jaren 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.

Voor wat betreft de materiële lasten is ervan uitgegaan dat deze zullen meebewegen met de dalende studentaantallen. Het realiseren van deze besparing is geen vanzelfsprekendheid; kostenbewustzijn in de gehele organisatie, en het tijdig nemen van noodzakelijke (strategische) keuzes zijn hiervoor cruciaal.

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

Resultaat

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten wordt in de jaren na 2023 rekening gehouden met een positief rendement van 1%. Gezien de teruglopende inkomsten en de uitdaging om de kostenstructuur hiermee in lijn te brengen, blijft kostenbewustzijn van wezenlijk belang.

8.7.2 Meerjarenbalans

In tabel 8.7 is het samengevat meerjarig balansoverzicht zichtbaar. De begrote balans 2022 is aangepast met de meest recente bedragen vanuit de realisatie 2021. 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 (Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening		Meerjaren balans			
	31-12-'20	31-12-'21	31-12-'22	31-12-'23	31-12-'24	31-12-'25
Activa						
Vaste activa						
1.2 Materiële vaste activa	53.497	50.556	50.165	49.884	49.709	49.640
Vlottende activa						
1.4 Voorraden	119	211	211	211	211	211
1.5 Vorderingen	2.671	3.604	3.604	3.604	3.604	3.604
1.7 Liquide middelen	19.409	23.144	21.384	20.135	20.842	20.734
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>22.199</i>	<i>26.959</i>	<i>25.199</i>	<i>23.950</i>	<i>24.657</i>	<i>24.549</i>
Totaal Activa	75.696	77.516	75.364	73.834	74.367	74.189
Passiva						
2.1 Eigen vermogen	41.374	43.952	43.541	44.446	45.334	46.204
<i>Algemene reserve</i>	<i>41.374</i>	<i>41.581</i>	<i>41.416</i>	<i>44.446</i>	<i>45.334</i>	<i>46.204</i>
<i>Bestemmingsreserve NPO</i>	<i>-</i>	<i>2.370</i>	<i>2.125</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
2.2 Voorzieningen	4.904	4.447	4.447	4.447	4.447	4.447
2.3 Langlopende schulden	11.605	9.863	8.122	5.689	5.332	4.284
2.4 Kortlopende schulden	17.813	19.254	19.254	19.254	19.254	19.254
Totaal passiva	75.531	77.516	75.364	73.834	74.367	74.189

Tabel 8.7 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.

Kengetal	Norm	Jaarrekening		Meerjaren			
		31-12-'20	31-12-'21	31-12-'22	31-12-'23	31-12-'24	31-12-'25
Netto werkkapitaal	>0	4.386	7.705	5.945	4.696	5.403	5.295
Solvabiliteit I	>35%	55%	57%	58%	60%	61%	62%
Solvabiliteit II (incl. voorzieningen)	>35%	61%	62%	64%	66%	67%	68%
Liquiditeit (current ratio)	> 0,7	1,25	1,40	1,31	1,24	1,28	1,28
Liquiditeit (quick ratio)	> 0,7	1,24	1,39	1,30	1,23	1,27	1,26
Rentabiliteit	> 0%	-2,5%	-2,6%	-0,4%	-1,3%	1,0%	1,0%

Tabel 8.8 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 er de komende jaren geen grote wijzigingen worden verwacht. 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 positieve resultaat in 2021, is er ook een positieve rentabiliteit zichtbaar. In 2022 en 2023 wordt rekening gehouden met een negatieve rentabiliteit onder andere door beroep te doen op de bestemmingsreserve NPO. Zoals eerder aangegeven wordt in de jaren na 2023 rekening gehouden met een rentabiliteit van 1%.



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 2021 en het Geïntegreerd Jaarverslag 2021 in de vergadering van 3 juni 2022 goedgekeurd.



Bijlage 2 Coronaparagraaf

In deze bijlage 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 2022 zal, op grond van monitoring en evaluatie van de ingezette interventies, opnieuw een begroting NPO middelen worden opgesteld met een daarbij behorende budgetverdeling over de verschillende scholen en ondersteunende diensten.

Proces van totstandkoming NPO plan en inzet

Medio april heeft elke directeur van een school of ondersteuning op het Friesland College de opdracht gekregen een inventarisatie te doen t.a.v. Corona gerelateerde vraagstukken binnen zijn of haar onderdeel en te komen tot een plan van maatregelen en inzet van middelen. Deze plannen (voor 6 scholen en de ondersteuning) zijn op hun waarde (conform criteria NPO en Beleidsontwikkeling Friesland College) getoetst door de projectgroep NPO, bestaande uit de directeur van het FC Studenten Services, de projectleider IOP en de senior beleidsadviseur. Deze laatste is ook contactpersoon NPO en heeft de aanvragen voor de verschillende subsidies namens het Friesland College gedaan. Na doorrekening door de betrokken businesscontrollers zijn deze plannen goedgekeurd, aangepast of afgewezen en op deze manier is de NPO aanpak Friesland College ontwikkeld. Deze NPO aanpak is voorgelegd aan het CvB, de OR en de CSR. Zij zijn akkoord gegaan met de voorgestelde aanpak. Van hieruit heeft de definitieve vaststelling van de bestedingen verdeeld over de scholen plaatsgevonden.

Uit de analyse van de plannen is gebleken dat studenten studievertraging oplopen:

- door tekort aan stages in sommige sectoren;
- doordat praktijkervaring lastig is in sommige sectoren;
- doordat de examenopdrachten lastig te organiseren zijn;

Tevens blijkt uit de analyse dat:

- een groot aantal studenten het lastig vindt om gemotiveerd te blijven door de online lessen en het gebrek aan praktijk en ontmoeting;
- een aantal studenten het mentaal zwaar heeft: ze voelen zich eenzaam, depressief, ongelukkig, niet-happy, of hebben schulden;
- aantal studenten thuis geen plek heeft om te kunnen studeren;
- voor studenten de overstap van vo naar mbo lastiger is en ook de overstap van mbo naar werk;
- voor docenten de werkdruk hoog is: het coachen van studenten vraagt meer tijd en aandacht, een aantal lessen moet dubbel gegeven worden i.v.m. het kleiner aantal studenten in de ruimte. Ook het online lesgeven kost energie;
- examineren lastiger te organiseren is (bijv. proeven in de praktijk of examens in kleine groepen moeten afnemen).

Deze analyse heeft geresulteerd in een aanpak, passende bij de thema's uit het bestuursakkoord. Deze thema's zijn hieronder verder toegelicht.

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Voor thema 1 soepele in- en doorstroom zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- De overstap van het voortgezet onderwijs naar mbo is extra begeleid door zorgcoördinatoren en vsv overstapcoaches;
- Er zijn online open en 'meeloop' dagen georganiseerd en informatiefilmpjes ontwikkeld van de opleidingen;
- Per school en opleiding zijn online 'warm welkom' bijeenkomsten gehouden.

- Er is ondersteuning voor het faciliteren van corona-coaches, extra beveiligers en extra huisvestingskosten bij een hoger aantal studenten;

De voortgang binnen thema 1 verloopt volgens planning. De activiteiten zijn in 2021 gestart en lopen door in 2022. Alle activiteiten worden uitgevoerd en het beoogd aantal studenten wordt bereikt. Er is geïnvesteerd in extra inzet contactpersonen studentenzorg, onderwijsassistenten en extra begeleiders naast de vaste begeleiders. Er is tijdelijke uitbreiding gegeven aan collega's om de instroom van studenten beter te organiseren.

De scholen zetten het geld in voor het bieden van extra lessen, formeren van extra klassen en uitbreiden van personeel.

Thema 2: Welzijn studenten & sociale binding opleiding

Voor thema 2 welzijn studenten & sociale binding opleiding zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- Voor studenten die niet thuis kunnen werken zijn studeerplekken op school gerealiseerd, o.a. in de studie begeleidingsgroepen;
- Door de medewerkers van School als Werkplaats is extra hulpverlening in de school ingezet;
- Huis-/stoepbezoeken zijn uitgevoerd bij studenten die uit beeld dreigen te raken;
- Er is extra begeleiding en coaching georganiseerd op inhaal- en leerachterstanden en een persoonlijk maatwerkprogramma c.q. indien nodig actie op verschillende leefgebieden waar de student ondersteuning op nodig heeft;
- Er zijn programma's ontwikkeld en aangeboden gericht op mentaal welbevinden van de student;
 - vanuit kracht, talent en passie en positieve energie; persoonlijk leiderschap.
 - programma voor zo'n 100 tot 200 studenten gericht op persoonlijk leiderschap.
- Extra docenten of gastdocenten zijn ingezet omdat vakken vaker gegeven moeten worden voor kleinere klassen en daarmee meer aandacht voor het individu en de groep;
- Persoonlijke leerroute en extra begeleiding is aangeboden voor studenten met een leerachterstand, zodat de student niet een heel jaar over hoeft te doen.

De voortgang binnen thema 2 verloopt volgens planning. De activiteiten zijn in 2021 gestart en lopen door in 2022. Alle activiteiten worden uitgevoerd en het beoogd aantal studenten wordt bereikt.

Veel studenten kampen met psychische problematieken en vallen uit of dreigen uit te vallen. Met de inzet van extra begeleiding persoonlijk, op maat is dit ten dele beïnvloed. De medewerkers van School als werkplaats zijn als ondersteuning extra ingezet en hun werkzaamheden zijn uitgebreid met o.a. stoepbezoeken voor die studenten die niet of moeilijk bereikbaar waren.

Er zijn extra studeerplekken georganiseerd, zowel online als fysiek, om met studenten in contact te blijven. Het verkleinen van de groepen heeft geresulteerd in een verhoging van de werkdruk van de teams. Daarom zijn een aantal aanstellingen tijdelijk verhoogd en nieuwe collega's aangenomen. Studenten voelen zich gehoord en gezien. Niet alleen bij niveau 2 waar extra begeleiding op ingezet is, maar ook de andere bovenliggende niveaus. Ook daar was zorg over hoe de opleiding op een juiste manier en op het juiste tempo te kunnen afronden. Deze aanpak heeft de student geholpen in het frequent blijven zien van mede studenten en docenten, maar ook het beter kunnen plannen in de vaak aangepaste praktijkdagen en uren. Het verkleinen van de groepen heeft erin geresulteerd dat studenten zich gezien voelden en er voldoende aandacht en begeleiding gegeven kon worden. Door het in kaart kunnen brengen van risico's, studenten die uit beeld dreigen te raken, hebben wij snel kunnen anticiperen in gerichte acties. Extra opdrachten, begeleiding en contact zijn belangrijk geweest in het proces. Doordat er voldoende formatie is ingezet is er een grote groep studenten bereikt.

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding bij stages

Voor thema 3 ondersteuning en begeleiding bij stages zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- Er is extra ingezet op alternatieve stage en praktijkopdrachten en begeleiding bij stage;
- Interne praktijkmogelijkheden en interne leerbedrijven zijn optimaal ingezet;
- Er zijn simulaties van praktijk in de praktijkruimtes gerealiseerd;
- Er is extra ingezet (i.s.m. o.a. SBB) op verkrijgen van stage- en leerbanen;
- Externe partijen zijn ingehuurd om praktijk te oefenen en als stage te dienen;
- Alternatieve stage- en praktijkexaminering zijn georganiseerd.

De voortgang binnen thema 3 verloopt volgens planning. De activiteiten zijn in 2021 gestart en lopen door in 2022. Alle activiteiten worden uitgevoerd en het beoogd aantal studenten wordt deels bereikt. Het leren in de praktijk heeft veel flexibiliteit, creativiteit en andere soort van samenwerking gevraagd zowel van de scholen als de stagebedrijven. Dankzij goede samenwerking en afstemming is het gelukt om mogelijkheden te creëren voor de stages. De resultaten zijn per school verschillend en afhankelijk van de sector. Bij de ene school is het gelukt om voldoende alternatieven te organiseren, bij de andere school is onvoldoende voortgang geconstateerd en zijn er toch teveel studenten zonder BPV plek gebleven. Hierdoor moeten studenten hun opleiding verlengen.

Op alle scholen zijn mogelijkheden gecreëerd voor aangepaste stages en examenopdrachten zodat de achterstanden verkleind worden en de studenten in een aangepaste context kunnen leren. Er is extra ingezet op coaching in de praktijk en de stagebedrijven zijn ondersteund in het begeleiden van studenten door begeleiders/praktijkexperts vanuit de school. De BPV opdrachten en eisen zijn waar nodig aangepast en op schoollocatie afgerond. Voor niveau 2 zijn praktijkplekken in groepsverband georganiseerd. Voor een aantal stageplekken is een vervoer vanuit de school geregeld zodat de studenten onder veilige omstandigheden ook tijdens de reisbeperkingen naar de praktijklocatie konden reizen.

Thema 6: Aanpak jeugdwerkloosheid

Voor thema 6 aanpak jeugdwerkloosheid zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- Er is een arbeidsteam opgericht in het kader van extra begeleiding en nazorg gediplomeerden;
- De samenwerking met RMC gemeenten, UWV, bedrijven en instellingen is nog meer geïntensiveerd;
- LOB aanbod is uitgebreid o.a. door het verzorgen van sollicitatie- en netwerktrainingen;
- I.s.m. bpv-coördinatoren en bijv. werkplein/werkgevers/sbb, zijn studenten begeleid naar werk en/of vervolgtraject;
- Het arbeidsteam onderhoudt contact met de (on)gediplomeerde studenten en monitort de aanpak jeugdwerkloosheid en de aanpak binnen de subsidieregeling extra begeleiding en nazorg.

Alle activiteiten van thema 6 zijn uitgevoerd volgens de planning en lopen door in 2022. Het beoogd aantal studenten wordt redelijk bereikt. De vacatures zijn bekend op de scholen echter kan de matching nog beter. Er is een arbeidsteam opgericht dat goed zicht en contact heeft met de doelgroep. De samenwerking met de externe partners loopt tot ieders tevredenheid. Een aandachtspunt voor 2022 is de aansluiting bij de bestaande vormen van coaching.

Financiële weergave

In onderstaande tabellen is de financiële weergave weergegeven van de corona envelop en de daarbij behorende realisatie.

Bestedingsplan Corona envelop	2021	2022
1. Soepele in- en doorstroom	€ -	€ 1.782.096
2. Welzijn studenten	€ 670.872	€ 873.039
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 296.872	€ 327.880
6. Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 69.713	€ 76.984
Totaal	€ 1.037.500	€ 3.059.999

Corona envelop 2021	Plan	Besteed	Vershil
1. Soepele in- en doorstroom	€ -	€ 341.264	€ -341.264
2. Welzijn studenten	€ 670.872	€ 112.639	€ 558.233
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 296.872	€ 114.236	€ 182.679
6. Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 69.713	€ 26.822	€ 42.891
Totaal	€ 1.037.500	€ 594.961	€ 442.539

Toelichting

Bovenstaande bestedingsplannen voor de corona envelop zijn omstreeks september 2021 opgesteld. Zoals hierboven reeds benoemd, is het uitwerken van de plannen voor het eerste thema reeds gestart. Deze activiteiten voor dit eerste thema zijn in het verleden niet zodanig meegenomen in de plannen voor 2021. De uitvoering van het tweede, derde en zesde thema is in 2021 ook opgestart en loopt volgens planning. De activiteiten voor alle vier de verschillende thema's worden in 2022 verder uitgevoerd.

Subsidieregelingen

Alle subsidieregelingen zijn zo goed als uitgeput in 2021. Deels komt de inzet uit de subsidieregeling overeen met aanpakken vanuit de corona envelop.

1. **Extra hulp in de klas**

Extra inzet van docenten, praktijkexperts, stagebegeleiders om extra lessen te geven, extra coaching te verzorgen of stagebegeleiding te geven. Ook zijn er alternatieve stageprojecten vormgegeven. Tevens zijn er extra examen-surveillanten en assessoren voor ingezet om docenten te ontlasten.

2. **Inhaal en ondersteuningsprogramma's**

In het totaal hebben ruim 1100 studenten deelgenomen aan onderdelen van inhaal- en ondersteuningsprogramma's met minimaal 25 uur aan deelname. Deze programma's werden buiten de reguliere lestijden van de studenten georganiseerd.

Deze subsidie is ingezet voor:

- begeleidingsgroepen voor studenten die niet thuis kunnen studeren of extra studiebegeleiding op school nodig hebben: locatie Leeuwarden en Heerenveen, alle dagen in de week;
- alternatieve stage en praktijk voor studenten die een studieachterstand hebben opgelopen (of gaan oplopen) door gebrek aan stage- en praktijkmogelijkheden;
- algemene Educatie: extra begeleiding en begeleidingsgroepen o.a. voor anderstaligen.

Binnen VAVO bleek minder behoefte aan deze inhaal en ondersteuningsprogramma's en konden de achterstanden binnen de reguliere programma's worden opgevangen. Van deze subsidie is geen gebruik gemaakt.

3. Extra begeleiding en nazorg

Met deze subsidie is extra begeleiding en nazorg gegeven aan laatstejaars studenten tot 27 jaar met een grote kans op jeugdwerkloosheid of bij de overstap naar een vervolgopleiding.

Het Friesland College heeft een arbeidsteam ingericht. Dit arbeidsteam begeleidde studenten tijdens de opleiding bijvoorbeeld in het voeren van sollicitatiegesprekken en het vinden van werk en begeleiden en monitoren studenten na diplomering. Bij het vinden van werk en monitoring wordt samengewerkt met een extern bureau welke gespecialiseerd is in het ondersteunen van jongeren om een 'duurzame' plek op de arbeidsmarkt te vinden. Deze aanpak is in het najaar 2021 gestart en loopt door tot en met juli 2023. Hieraan hebben tot nu toe meer dan 60 studenten deelgenomen.

Financiële weergave

In onderstaande tabellen is de financiële weergave weergegeven van de corona envelop en de daarbij behorende realisatie.

Bestedingsplan Subsidies	2021	2022
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	€ 253.000	€ -
Extra hulp voor de klas	€ 1.978.058	€ -
Extra begeleiding en nazorg	€ 845.000	€ -
Extra nazorg	€ -	€ 139.900
Devices	€ 190.000	€ -
Totaal	€ 3.266.058	€ 139.900

Subsidies 2021	Plan	Besteed	Verschil
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	€ 253.000	€ 253.000	€ -
Extra hulp voor de klas	€ 1.978.058	€ 1.609.072	€ 368.986
Extra begeleiding en nazorg	€ 845.000	€ 3.060	€ 841.940
Extra nazorg	€ -	€ 139.900	€ -
Devices	€ 190.000	€ 190.000	€ -
Totaal	€ 3.266.058	€ 139.900	€ 1.210.926

Toelichting

Zoals hierboven reeds is benoemd, zijn de doelen voor de subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma behaald en zijn ook alle middelen van dit mbo-deel van deze subsidie uitgeput. Zoals eerder benoemd is van het VAVO-deel van de subsidie geen gebruik gemaakt en dus ook niet meegenomen in het plan. Voor de subsidieregeling Extra hulp voor de klas is het bedrag bijna volledig besteed. De subsidie voor Extra begeleiding en nazorg wordt grotendeels pas besteed in 2022.

Tot slot

De middelen vanuit de thema's in het bestuursakkoord en de subsidieregelingen overlappen elkaar ten dele. Dit betekent wel dat ze elkaar ook versterken. Daarmee zijn zij tevens een belangrijke impuls om vorm te geven aan toekomstige ontwikkelingen op de korte en middellange termijn. Hierbij zet het Friesland College in op versterking van online en hybride werken, flexibel en op maat onderwijs en begeleiding d.m.v. professionalisering van docenten en ontwikkelen van nieuwe aanpakken zoals D'tour.

Bijlage 3 Samenstelling en personele mutaties

Raad van Toezicht: samenstelling, hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2021

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

<p>Mevrouw dr. R.J. Landeweerd Benoemd: maart 2019 Herbenoembaar: ja</p>	<p>Hoofd functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur bedrijfsvoering Koninklijk Nederlands Instituut te Rome. <p>Nevenfuncties:</p> <p>Functies bij Raad van Toezicht Friesland College:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Lid commissie kwaliteit onderwijs
<p>Mevrouw G.A. Postma Benoemd: April 2021 Herbenoembaar: ja</p>	<p>Hoofd functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur bedrijfsvoering Jeugdhulp Friesland <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Adenium <p>Functies bij de Raad van Toezicht Friesland College:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Lid auditcommissie

* 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, portefeuillevindeling en nevenfuncties per 31-12-2021

<p>Dhr. C.G.C.G. Segers, voorzitter <i>Portefeuilles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en strategisch beleid • Externe relaties • Onderwijs en innovatie, incl. automatisering • Personeel • Studentenzaken, Studenten • Servicecentrum • Communicatie 	<p>Nevenfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Bestuur Club Diplomatique Fan Fryslân • Lid Bestuur Stichting nieuwe Kanselarij • Lid Bestuur coöperatie Zuivelopleidingen Nederland • Lid innovatiepact Fryslân • voorzitter van Stichting examenservice MEI • Bestuur consortium voor innovatie
<p>Dhr. F.J.M. van Hout, lid <i>Portefeuilles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en strategisch beleid • Externe relaties • Bedrijfsvoering: <ul style="list-style-type: none"> - financiën - huisvesting - facilitair - automatisering - personeel - studentenzaken 	<p>Nevenfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid Bestuur MBO Raad • Lid bestuur Stichting Knooppunt Heerenveen

* 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. Kalløe	lid
Mevrouw J.G. Nater-Hak	lid
Mevrouw W. van 't Veer	lid

Samenstelling Onafhankelijke klachtencommissie

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



Bijlage 4 Jaarverslag 2021 Ondernemingsraad

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

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 Friesland College. 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 11 OR-leden:

Stanko Zeljak, Jelte Hiemstra (voorzitter), Ineke Baas, Joost Agema (secretaris), Thea Hommema (financiën), Jan Egbert Weitering (plaatsvervangend voorzitter), Maarten Holtz, Anna Visser, Margreet Klaver, Bert van den Berg en Klaas Vaatstra. Stanko Zeljak is in oktober gestopt als OR-lid. Vanuit de laatste verkiezingen is er geen opvolger beschikbaar. De OR heeft voorgelegd aan medewerkers, het CvB en de vakbonden om de zetel niet in te vullen tot de eerstvolgende verkiezingen. Geen van de partijen heeft bezwaar gemaakt. 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 Raad van Toezicht 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 Friesland College 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, Stanko Zeljak, Klaas Vaatstra
- Bedrijfsvoering: Jelte Hiemstra, Joost Agema, Jan Egbert Weitering

Scholing

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

FC Flits

In 2021 heeft de OR negenmaal 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:

- Resultaten OR onderzoek naar stand van zaken transitie naar resultaatverantwoordelijke teams.
- Mogelijke samenwerking ROC Friese Poort en Friesland College.
- De OR is er voor alle werknemers.
- Informatie voor werkverdeling binnen een team.
- Het niet instemmen met functieprofiel directeur I en II.
- Ambitiebrief OR voor 2022.
- Vervolgonderzoek naar fusie ROC Friese Poort en Friesland College en formele rechten OR in fusietraject.
- Input OR op vervolgonderzoek fusie ROC Friese Poort en Friesland College.
- Promotiebeleid en verhouding LB-LC-LD.
- Verandering samenstelling OR.
- OR geïnformeerd over denkrichtingen m.b.t. fusie.

Overleggen

- In 2021 overlegde de OR vijf keer officieel met het CvB. Daarnaast hebben de voorzitter, de vicevoorzitter en een wisselend OR-lid tweewekelijks een informeel overleg gehad met het CvB. Daarnaast heeft de OR verschillende sessies gehad met het CvB over het onderzoek naar de samenwerking Friesland College en Friese Poort en het daaruit volgende vervolgonderzoek.
- In het kader van het onderzoek richting fusie met de Friese Poort zijn er meerdere bijeenkomsten geweest met beide CvB's en ondernemingsraden Friesland College en Friese Poort en de twee onderzoeksbureaus in de verschillende fases. Daarnaast is er een aantal malen overleg geweest met de Ondernemingsraad van de Friese Poort.
- De voorzitter van de OR heeft een aantal malen contact gehad met het door de OR voorgedragen RvT-lid.
- De OR is in juni en oktober als toehoorder aanwezig geweest bij het overleg tussen de vakbonden en het CvB (CVBO-overleg) en heeft voorafgaand vooroverleg gehad met de vakbonden.
- Op verzoek van één team is de OR uitgenodigd om aan te schuiven en is de OR vierentwintig keer benaderd door individuele medewerkers of een groepje medewerkers met een vraag of een signaal.
- De commissie Personeel heeft acht keer overleg gehad met de directeur HR en ondersteunende medewerkers HR en is meerdere malen in gesprek geweest over o.a. hybride werken, RVU-regeling, jaartaak en werkverdeling, duurzaam inzetbaarheid en vitaliteit, re-integratiebeleid, actie tijdelijkheid, WKR, beleid visie op verzuim, meerjarenformatieplan, promotiebeleid LB-LC-LD. Ook heeft de personele commissie overleg gevoerd met de vertrouwenspersonen en kennis gemaakt met de nieuwe bedrijfsarts.
- De commissie Bedrijfsvoering heeft zes keer overleg gehad met de concerncontroller over de financiële rapportages, de kaderbrief, de begroting en de door de OR opgestelde ambitiebrief.
- De commissie Onderwijs heeft regelmatig overleg gehad met de verantwoordelijke directeur over zaken die het onderwijs betreffen.

- In oktober heeft de OR samen met de CSR en het CvB tweemaal een bijeenkomst gehad, waar beide raden al dan niet hun instemming konden verlenen op de hoofdlijnen van de begroting voor het nieuwe jaar. In de eerste bijeenkomst ontbrak er cruciale informatie en konden beide organen niet instemmen. Na de tweede presentatie en uiteenzetting door het CvB, een vragenronde en intern beraad hebben zowel de OR als de CSR ingestemd met deze begroting op hoofdlijnen.
- De OR is met regelmaat als toehoorder aanwezig geweest bij, het CvB-directeurenoverleg en het formele CvB-overleg.
- In mei is er een bijeenkomst geweest met de RvT en een delegatie van de OR.
- Een OR-lid is een aantal malen aangeschoven bij het crisisteam corona. Op initiatief van de OR heeft het OR-lid het crisisteam proactief benaderd met verzoek om actie en communicatie richting medewerkers m.b.t. maatregelen.
- Het tweejaarlijkse artikel 24 overleg met het CvB en een delegatie van de RvT is gehouden in mei en oktober. 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 maart gesproken met de Onderwijsinspectie tijdens het vierjaarlijkse Inspectieonderzoek.
- Een OR-lid is regelmatig aangeschoven bij de klankbordgroep SIS.

Corona

De coronacrisis heeft ook in 2021 weer impact gehad op het OR werk. Door de corona maatregelen zijn een aantal zaken anders verlopen dan gebruikelijk, en heeft de OR voornamelijk online overleg gevoerd. De volgende gebruikelijke bijeenkomsten/trainingen zijn niet doorgegaan:

- De bijeenkomsten met contactpersonen van de OR.
- De actiedagen of andere contactmomenten met medewerkers.

Adviezen en instemming

De OR heeft ingestemd met:

CvB 081	Verzoek VAVO verschuiven vakantie
CvB 082	Format examenplannen 2021
CvB 116	Nationaal programma onderwijs
CvB 117	Advies verkenning arbodienst
CvB 068-1	Verlenging tijdelijke thuiswerkvergoeding
CvB 124	Beleid visie op verzuim
CvB 004	Format handboek examinering 2021-2022
CvB 005	OER (algemeen deel) 2021-2022
CvB 002	Hoofdlijnen begroting 2022
CvB 020	RVU-regeling
CvB 021	FC-regeling onbetaald verlof
CvB 023	Handboek examinering Educatie
CvB 025	Onderwijsvrij en periodisering
CvB 026	Verlenging thuiswerkvergoeding
CvB 030	Diplomanotitie Friesland College
CvB 033	Beleid hybride werken per 1-1-2022
CvB 022-1	Samenwerking bouwopleidingen
CvB 051	WKR-beleid 2022

De OR heeft niet ingestemd met:

CvB 090	Functieprofiel directeur I en II
---------	----------------------------------

Bijlage 5 Jaarverslag 2021 Centrale Studentenraad

De fusie met de ROC Friese poort, NPO, onderwijsconcepten en vergaderingen. Dit zijn verschillende punten waarin we als de Centrale Studentenraad iets in betekend hebben. Bovengenoemde punten zijn enkel voorbeelden van enkele onderwerpen, maar er was meer.

De CSR is actief betrokken bij de oriëntatie op een eventuele fusie met de ROC De Friese Poort. De CSR wordt actief meegenomen om over verschillende zaken mee te denken en ook wordt de CSR hierin geadviseerd door het CvB. De CSR denkt in haar deelname aan het belang van de studenten. De CSR is op de hoogte van NPO, het steunpakket van 8,5 miljard euro om schade als gevolg van corona te herstellen. Helaas hadden we in het afgelopen jaar ook nog steeds last van de coronapandemie. Dit heeft voor veel studenten problemen opgeleverd. Met dit steunpakket kunnen studenten die vertraging hebben opgelopen de schade enigszins herstellen.

De CSR heeft op verschillende momenten vergaderd. Formeel en informeel. De raad vergaderde een aantal keren ook met het CvB of 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 ook weer een nieuwe voorzitter voor de Studentenraad komen. Er zijn nu twee voorzitters voor de centrale studentenraad. Dit zijn Thimo Veenstra en Lieke van Dalen. De raad zelf bestaat nu uit 11 leden en 2 voorzitters.

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

De Centrale Studentenraad is ook goed voor de persoonlijke ontwikkeling van haar leden. Leden kunnen hun netwerk opbouwen en verbreden. De leden kunnen zich verder 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 om het gebied van grammatica door te notuleren.

Bijlage 6 Resultatenbox Friesland College

(Bron: Friesland College)

Cijfers vsv en rendementen op basis van gegevens Friesland College

VSV 2020-2021

2020-2021	bovenbouw HAVO/VWO	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Totaal
Aantal in startset	215	287	1117	1540	4130	7289
Aantal VSV	20	71	130	66	132	419
% VSV	9,30%	9,30%	9,30%	9,30%	9,30%	5,75%

Jaarresultaten

Niveau 2	3-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	68,21%	67,32%	546	265
2017-2019	65,67%	63,49%	487	280
2019-2020	64,88%	63,48%	420	252
2020-2021	63,17%	62,50%	419	241
2021-2022			87	89

Niveau 3	3-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	65,87%	63,90%	662	374
2017-2019	66,69%	67,48%	693	334
2019-2020	65,81%	66,18%	585	300
2020-2021	67,29%	68,24%	606	282
2021-2022			99	63

Niveau 4	3-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat	1-jrs jaarresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	71,88%	68,43%	1303	601
2017-2019	70,52%	68,52%	1328	610
2019-2020	69,74%	72,64%	1221	460
2020-2021	70,11%	69,43%	1174	517
2021-2022			117	121

Startersresultaat

Niveau 2	3-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	76,49%	79,86%	501	154
2017-2019	76,39%	78,07%	508	157
2019-2020	84,51%	79,84%	802	147
2020-2021	58,91%	77,10%	205	143
2021-2022			86	30

Niveau 3	3-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	79,95%	80,18%	534	132
2017-2019	81,29%	81,61%	497	112
2019-2020	84,33%	88,52%	1002	130
2020-2021	83,02%	61,67%	148	92
2021-2022			68	26

Niveau 4	3-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat	1-jrs startersresultaat Succesvol	Uit zonder diploma
2017-2018	80,23%	82,91%	1116	275
2017-2019	82,39%	82,63%	1212	259
2019-2020	91,15%	85,83%	2205	214
2020-2021	70,35%	84,93%	522	220
2021-2022			128	58



Resultatenbox Friesland College/DUO

(Bron: Duo)

	Jaarresultaat		Diplomaresultaat	
	FC	Landelijk	FC	Landelijk
2018-2019	67,80%	70,30%	68,90%	71,00%
2019-2020	69,60%	73,00%	70,00%	73,40%
2020-2021	68,40%	72,20%	69,00%	72,70%

	VSV	
	FC	Landelijk
2018-2019	5,13%	5,56%
2019-2020	4,65%	4,72%
2020-2021	4,95%	5,18%



Bijlage 7 Instellingsgegevens

Statutaire naam instelling:	Stichting voor Algemeen Voortgezet Onderwijs, Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie
Vestigingsplaats stichting:	Leeuwarden
Naam instelling:	Friesland College
Adres:	Julianalaan 99
Postadres:	Postbus 1781
Postcode/Plaats:	8901 CB Leeuwarden
Telefoon:	088-060 22 22
Website:	www.frieslandcollege.nl
Bestuursnummer:	40295
Brinnummer:	25LG
Contactpersoon:	A.C. van Staalduinen, secretaris College van Bestuur
Telefoon:	088-060 2366
E-mail:	a.c.vanstaalduinen@fcroc.nl



Bijlage 8 Verklarende woordenlijst

AD	Een associate degree (Ad) is een erkend hbo-diploma, dat student in twee jaar kan behalen.
AOBP	Algemeen ondersteunend en beheerspersoneel.
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg
Bpv	Beroepspraktijkvorming
Bol	Beroepsopleidende leerweg
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
BWW	Bovenwettelijke WW-regeling.
CSR	Centrale Studentenraad
CE	Centrale examens
Commissie Don	Commissie voor onderzoek naar de financieringsstructuren en financiële risico's van Onderwijsinstellingen.
Cosmo	Bij Cosmo worden studenten opgeleid voor banen in de wereld van Toerisme en Recreatie. Dit doen Cosmo en het Friesland College door expertise uit het bedrijfsleven en het onderwijs samen te brengen in één lesprogramma.
CvB	College van Bestuur
DUO	Dienst Uitvoer Onderwijs
Due diligence	Zorgvuldig geanalyseerd op economische, juridische, fiscale en financiële omstandigheden
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
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

