



Geïntegreerd Jaardocument 2020

Naam instelling: Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland / West-Friesland

Naam: Horizon College

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

Bestuursverslag	4
Voorwoord	5
Verantwoording Raad van Toezicht 2020	6
Overzicht functies en nevenfuncties leden College van Bestuur en Raad van Toezicht.....	10
H1 Profiel Over het Horizon College.....	11
1.1 Onze kernactiviteit	11
1.2 Structuur en organisatie	11
1.3 Horizontale dialoog	12
1.4 Naleving codes en regelingen	13
1.5 Indicatorenbox	14
H2 Beleid Onze missie, visie en doelstellingen	15
2.1 Missie	15
2.2 Visie	15
2.3 Doelstellingen	16
H3 OnderwijsKwaliteit, aantallen en resultaten	18
3.1 Kwaliteitsagenda 2019-2022	18
3.2 Kwaliteitszorg: positieve bevindingen inspectie	25
3.3 Studentenaantallen gestegen	26
3.4 Jaarresultaat onder landelijk gemiddelde	27
3.5 Diplomaresultaat iets lager	27
3.6 Studenten over ons onderwijs	28
3.7 Opleidingen met een verkorte onderwijstijd	29
3.8 Keuzedelen	29
H4 Bedrijfsvoering Ontwikkelingen in organisatie, personeel en huisvesting	30
4.1 Organisatie-inrichting	30
4.2 Financieel beleid en treasury	31
4.3 Personeelsbeleid	31
4.4 Formatieontwikkelingen	35
4.5 Huisvesting en duurzaamheid	38
H5 Aanvullende informatie WEB Helderheid in bekostiging	39
H6 Algemene financiële schets	42
6.1 Resultaat 2020: conform begroting	42
6.2 Toelichting op de financiële positie op balansdatum en kengetallen	43

6.3 Toekomstparagraaf: begroting 2021	44
6.4 Risico- en continuïteitsparagraaf	44
H7 JAARREKENING	50
A1 Grondslagen voor de jaarrekening	50
A1.1 Balans per 31 december 2020	56
A1.2 Staat van baten en lasten 2020	56
A1.3 Kasstroomoverzicht 2020	57
A1.4 Toelichting op de balans	58
MODEL E 2020	64
MODEL G 2020	64
A1.5 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	65
A1.6 Toelichting op de staat van baten en lasten	66
A1.8 Wet normering topinkomens (WNT)	69
A1.9 Voorstel bestemming van het resultaat	70
A1.10 Gebeurtenissen na balansdatum	70
A1.11 Gegevens over de rechtspersoon	71
A1.12 Ondertekening jaarrekening	72
Controle verklaring	73
Bijlage	74
Bijlage bij 3.1 Verantwoording voortgang kwaliteitsagenda	74

VOORWOORD

2020 was een bewogen jaar voor iedereen. Ook voor mij: niet eerder maakte ik als bestuurder zo'n impactvolle verandering mee. Medio maart was er bijna geen student en medewerker meer op onze locaties te bekennen. Lege gangen, lege fietsenstallingen en vooral lege klaslokalen en praktijklokalen. Een onwerkelijke situatie, want een school hoort te bruisen. Als school wil je een veilige en inspirerende omgeving bieden waarin studenten zich kunnen ontwikkelen.

Veerkrachtig en creatief

Wat ben ik trots op wat ik vervolgens zag gebeuren. Er ontstond een veerkracht in het Horizon College, die zelfs digitaal voelbaar was. Onderwijs werd in hoog tempo gedigitaliseerd en collega's namen allerlei initiatieven om studenten en elkaar daarvoor te motiveren. Het jaar 2020 stond zo in het teken van wendbaarheid en creativiteit. Steeds weer werkten we vanuit de vraag: wat kan wel? Daar zijn prachtige voorbeelden van, zoals diploma-uitreikingen in onze parkeergarage, een studentenhelpdesk die in no-time uit de grond werd gestampt, extra bijlessen (soms zelfs op zaterdag) en laptops in bruikleen voor studenten die zelf niet in staat waren er eentje aan te schaffen. Ook binnen de gebouwen is knoerthard gewerkt om mogelijk te maken wat er binnen de maatregelen kon. Looproutes uitzetten, mondkapjes (door onze studenten ontworpen!) uitdelen, extra schoonmaken, te veel om op te noemen. Alles met de bedoeling om het onderwijs zo goed als mogelijk door te kunnen laten gaan.

Nieuwe sector bedrijfsvoering gestart

Op 1 april 2020 was de nieuwe sector bedrijfsvoering een feit. Alle ondersteuning is nu ondergebracht in één sector. Elke directeur heeft een multidisciplinair klantteam dat de sectoren ondersteunt met integrale adviezen. Administratie en facilitaire zaken zijn per locatie georganiseerd. Daarnaast zijn specifieke expertises op centrale afdelingen georganiseerd. Een flinke operatie, want alle medewerkers van bedrijfsvoering kregen een nieuwe benoeming en vaak ook een nieuwe rol of functie. Alle afdelingen maakten een transitieplan, waarin zij aangaven hoe zij toegroeien naar een professionele, efficiënte en proactieve afdeling. Ondertussen bleef de winkel open. Boven op (het faciliteren van) het vele thuiswerken is hier een flinke prestatie geleverd, waar we als Horizon College blij mee zijn.

Kwaliteitsagenda herijkt

Met voortschrijdend inzicht krijgen we steeds meer grip op de plannen in onze kwaliteitsagenda. We hebben deze kritisch geëvalueerd en herijkt; misschien is 'herijkt' zelfs een beter woord. Ook hebben we gekozen voor een andere aanpak in dit programma, door stuurgroepen in te richten die worden aangestuurd door directeuren. In de stuurgroepen zijn verschillende sectoren vertegenwoordigd en wordt op een netwerkgerichte manier samengewerkt aan de maatregelen.

Organisatie op orde

Daarnaast draaide de winkel zoals gezegd buitengewoon 'gewoon' door. De jaarrekening en het bestuursverslag over 2019 werden door de accountant en de Raad van Toezicht goedgekeurd. De onderwijsresultaten waren op orde en de inspectie was tevreden. Ook allemaal resultaten om trots op te zijn.

Intentieverklaring met Regio College getekend

In 2020 hebben we zorgvuldig verkend hoe we het beste kunnen samenwerken met het Regio College. Hier hebben we zowel de raden van toezicht als de medezeggenschapsraden en studentenraden van beide instellingen intensief bij betrokken. Het was voor de twee directieteam een leerzaam traject: een bredere blik krijgen door te zien hoe de ander dingen doet. Een fusie bleek daarvoor de beste aanpak. Beide scholen hebben dan ook eind 2020 de intentieverklaring getekend, waarmee de 'verloving' officieel is afgekondigd.

Al deze ontwikkelingen maken dat we hoopvol en met vernieuwde ambitie het jaar 2021 zijn ingegaan. Wetende dat we veel aankunnen en dat we zowel onze studenten als elkaar daar stevig bij vasthouden. Onze strategische visie fungeert daarbij nog steeds als een helder kompas.

Anja Grootoank
Voorzitter College van Bestuur

Net als in voorgaande jaren werden ook in 2020 verdere vernieuwingen doorgevoerd op het Horizon College, constateert de Raad van Toezicht (verder: de Raad). De in 2017 vastgestelde en door de Raad omarmde strategische visie kristalliseerde zich in 2020 verder uit. Het nieuwe besturingsmodel kreeg verder vorm en de ingezette vernieuwingen binnen de ondersteuning zijn verder uitgerold. De kwaliteitsagenda is herijkt en wordt verder uitgevoerd via stuurgroepen. En dat allemaal in een jaar waarin de coronacrisis een groot effect had op de organisatie en de mensen die er studeren en werken. De Raad waardeert de inzet van eenieder om het onderwijs in deze ingewikkelde tijd zo goed als mogelijk door te laten gaan.

Ontwikkelingen in 2020

In 2020 is de Raad vijf keer regulier bijeengekomen, steeds in aanwezigheid van de bestuurder. Daarnaast heeft de Raad overleg gehad met de Ondernemingsraad en de Studentenraad en is er over de ontwikkelingen ten aanzien van de voornemen tot verdergaande samenwerking overleg gevoerd met de Raad van Toezicht van het Regio College.

Aandacht voor onderwijs

De voortgang in en de kwaliteit van het onderwijs werden in diverse rapportages gepresenteerd aan de Raad. Deze werden besproken in de verschillende overleggen met de bestuurder, vaak in het bijzijn van de inhoudelijk deskundige. Zo ging een themabespreking over de voortgang van de kwaliteitsagenda, waarin vrijwel alle ontwikkelingen zijn opgenomen op het gebied van onderwijs en de ondersteuning daarvan. Daarbij is ook de herijking van de kwaliteitsagenda aan de orde gekomen, en de gewijzigde structuur (via stuurgroepen) waarin deze wordt uitgevoerd.

Ook is er een themabespreking gehouden over het voortijdig schoolverlaten. Daarbij werd de Raad met een presentatie inzicht geboden in de complexiteit van dit onderwerp en alle maatregelen die hierop worden ingezet.

Met een schriftelijk overzicht werd de Raad bij elk overleg geïnformeerd over de meest recente ontwikkelingen in de onderwijssectoren en de ondersteuning.

Daarnaast verhelderden de indicatorenset en de integrale managementrapportages de doelen en resultaten die in het onderwijs worden behaald.

Organisatieontwikkelingen

Aan de hand van verschillende documenten sprak de Raad verschillende keren met de bestuurder over ontwikkelingen in de organisatie. Het ging daarbij onder andere over het verder vorm geven aan de ingezette organisatorische veranderingen binnen de bedrijfsvoering. De in februari door de Raad goedgekeurde nieuwe dienst ondersteuning (eerder gevormd uit drie ondersteunende diensten) kreeg in de loop van 2020 ondanks de coronamaatregelen verder vorm en boekte grote vooruitgang.

Aan de hand van de indicatorenset en de integrale managementrapportages sprak de Raad met de bestuurder over onderwerpen als ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid en de ervaren werkdruk.

Financieel op orde en risico's in beeld

Volgens de Raad heeft het Horizon College – net als in voorgaande jaren – zijn financieel beleid op orde. De bestuurder informeert de Raad op tijd en volledig en houdt zich aan het financiële kader dat de Raad heeft vastgesteld. In februari 2020 keurde de Raad de meerjarenbegroting 2020-2024 goed. De Raad heeft het geïntegreerd jaardocument 2019 en het accountantsverslag besproken met de accountant en de bestuurder, en vervolgens goedgekeurd. Ook de begroting 2021 werd besproken en in december deels goedgekeurd. In februari 2021 is de totale begroting 2021

goedgekeurd. Met de accountant en de controller is in oktober de managementletter besproken in de Raad. In ditzelfde overleg besprak de Raad het treasury- en financieringsstatuut 2020 met de bestuurder en de controller, en keurde dit goed.

Aan de hand van een uitgebreide analyse en een presentatie heeft de Raad gesproken over het risicomangement.

Verkenning verdergaande samenwerking met het Regio College

In 2020 is de verkenning van verdergaande samenwerking met het Regio College bij elke vergadering van de Raad onderwerp van gesprek geweest. De bestuurder informeerde de Raad continu over de stand van zaken in dit proces.

In oktober 2020 heeft de Raad samen met de Raad van Toezicht van het Regio College overleg gevoerd over de mogelijkheden voor een fusie. Hierbij bespraken ze het verkenningsdocument dat in dit kader is opgesteld, in het bijzijn van beide bestuurders. Ook werden beide raden van toezicht tijdens dit overleg door Van Doorne notarissen geïnformeerd over de verschillende vormen van mogelijke samenwerking. Voorafgaand aan dit gezamenlijk overleg heeft de Raad een vooroverleg over dit onderwerp gevoerd.

In december hebben de raden van toezicht van het Horizon College en het Regio College ingestemd met de tekst voor de intentieverklaring die de bestuurders van de colleges samen hadden opgesteld, en waarin het voornemen is opgenomen van een fusie tussen beide scholen.

Overleg met Ondernemingsraad en Studentenraad

De voorzitter en een lid van de Raad overleggen periodiek met de Ondernemingsraad. De Raad en de Ondernemingsraad ontmoetten elkaar in juni 2020 op een themabijeenkomst. Daar werd gesproken over de personele wijzigingen binnen de Ondernemingsraad, het werken binnen de coronamaatregelen en de invloed van de maatregelen op het personeel en de studenten. Daarbij ging het onder andere over de beschikbaarheid van digitale middelen voor medewerkers en studenten en de vaardigheden die nodig zijn voor het gebruik ervan, en ook over hoe studenten in een tijd van thuiswerken toch bij de les te houden en (digitaal) te ontmoeten zijn. Ook is gesproken over de diplomering en hoe die feestelijk vorm kon krijgen. Geconstateerd werd dat er ondanks de beperkingen veel wel lukt en dat er met de nodige creativiteit erg veel is bereikt.

Daarnaast is met de Ondernemingsraad gesproken over het verandertraject van de ondersteunende diensten, het begrotingsproces conform de nieuwe visie en de verkenning van het Horizon College en het Regio College van de mogelijkheden voor een fusie. Het gesprek werd afgesloten met het bespreken van de missie, visie en aandachtspunten van de Ondernemingsraad.

De Raad heeft kennisgenomen van het jaarverslag van de Ondernemingsraad. De Raad constateert dat de verhouding tussen de bestuurder en de Ondernemingsraad onveranderd positief en plezierig is.

De remuneratiecommissie heeft in 2020 twee keer gesproken met de Studentenraad. In februari 2020 sprak de remuneratiecommissie met de Studentenraad onder andere over de samenstelling van de Studentenraad en het contact met de Studentenraad van het Regio College. Ook is besproken hoe het contact tussen de Studentenraad en de bestuurder verloopt en op welke manier de Studentenraad wordt geïnformeerd over belangrijke zaken. De constatering van dit gesprek was dat de Studentenraad het contact met de bestuurder als prettig ervaart en goed op de hoogte wordt gehouden van belangrijke ontwikkelingen. De Studentenraad heeft aandacht gevraagd voor het lager in de organisatie nakomen van afspraken die gemaakt worden tussen bestuurder en Studentenraad. Daarnaast heeft de Studentenraad aangegeven graag studenten vanuit de locatie Purmerend in de Studentenraad op te nemen. De remuneratiecommissie constateert dat de Studentenraad een leuke, betrokken en actieve groep mensen is, die met de goede dingen bezig is.

In juni 2020 heeft de remuneratiecommissie kennisgemaakt met nieuwe leden van de Studentenraad. Dit gebeurde op initiatief van de Studentenraad door een spel te doen in de buitenlucht. Bij die gelegenheid is uitgewisseld hoe het is om onderwijs te krijgen in coronatijd.

De Raad heeft kennisgenomen van het jaarverslag van de Studentenraad.

Verlenging aanstelling bestuurder

Nadat de Raad eind 2019 verheugd had aangekondigd het contract met de bestuurder voor een periode van vier jaar te zullen verlengen, werd in 2020 het contract ondertekend. Na deze ondertekening is de remuneratiecommissie met de bestuurder in gesprek gegaan om concrete resultaatafspraken te maken voor de langere en kortere termijn. Omdat de Raad tot zorgvuldige vaststelling wil komen van de afspraken voor de tweede termijn is hiervoor meer tijd genomen. De verwachting is deze afspraken in het voorjaar van 2021 met de bestuurder af te ronden.

Auditcommissie

De auditcommissie is in 2020 vier keer bijeengekomen, voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad. Daarbij waren de bestuurder en de controller aanwezig. De auditcommissie heeft gesproken over de meerjarenbegroting 2020-2024 en de kaderbrief, de managementletter en (later in het jaar) de opvolging daarvan, het treasurystatuut en financieel statuut, de integrale managementrapportage, het proces om te komen tot de begroting 2021 en de begroting 2021 zelf. Met de accountant heeft de auditcommissie gesproken over het geïntegreerd jaardocument (bestuursverslag en jaarrekening) 2019 en het proces van de jaarcontrole.

Scholing en ontwikkeling van de Raad

Tijdens de jaarlijkse scholingsbijeenkomst van de Raad is er, met een externe gespreksleider, aandacht besteed aan de onderwerpen reflectie & controle, toekomst & kansen, processen & organisatie en het voeren van de dialoog. De werkwijze van de Raad en de auditcommissie en de afstemming tussen beide is mondeling geëvalueerd. Daarbij werd geconstateerd dat de taken op de juiste manier zijn verdeeld en dat de bespreking van bepaalde onderwerpen in het overleg van de Raad korter en bondiger kan door het goede voorwerk in de auditcommissie. Hierdoor ontstaat ruimte om naast de primaire taken van de Raad als toezichthouder en werkgever, ook een sparringpartner te zijn voor de bestuurder. Dit laatste is een wens van zowel de Raad als de bestuurder. Hoe dit concreet vorm kan krijgen, is nog even zoeken. Te denken valt aan het agenderen van themabesprekingen (voorbereid door de bestuurder of een van de directeuren samen met een lid van de Raad) en het weer oppakken van werkbezoeken. Ook is afgesproken om te werken met een jaarplanning voor de auditcommissie en de Raad, zodat vooraf duidelijk is hoe de verschillende overleggen zijn ingedeeld, en er ruimte gemaakt kan worden voor andere werkvormen. De agendacommissie, naast de voorzitter en vicevoorzitter Raad van Toezicht bestaande uit de bestuurder en ambtelijk secretaris, nemen deze aandachtspunten mee bij de voorbereiding van de overleggen van de Raad.

Vertegenwoordiging landelijk Platform Raden van Toezicht

De vicevoorzitter vertegenwoordigt de Raad bij de bijeenkomsten van het landelijk Platform Raden van Toezicht voor mbo-instellingen. De bijeenkomsten van het platform zijn gericht op beleidsontwikkeling in de mbo-sector en professionalisering van de raden van toezicht.

Overzicht besluiten Raad van Toezicht 2020

Goedkeuringen

- De Raad keurt het besluit over het organisatieontwerp goed.
- De Raad keurt het besluit over de meerjarenbegroting 2020-2024 goed.

- De Raad keurt het besluit over de jaarrekening over 2019 en het bestuursverslag 2019 (samen het Geïntegreerd Jaardocument 2019) goed en verleent decharge aan de bestuurder voor het gevoerde beleid.
- De Raad keurt onder voorwaarden het besluit over het ontwikkelbudget 2021 goed.
- De Raad keurt de regeling vermoeden misstanden goed.

Wie zitten er in de Raad van Toezicht?

De samenstelling van de Raad is in 2020 niet veranderd. De heer Brinker is door de Raad voor vier jaar herbenoemd. De Raad is op 31 december 2020 als volgt samengesteld:

- Dhr. J. (Jan) Franx (voorzitter; voorzitter van de remuneratiecommissie)
- Dhr. F. (Friedo) de Valk (vicevoorzitter en secretaris; vicevoorzitter en secretaris van de remuneratiecommissie)
- Dhr. T. (Tom) Cohen (lid; voorzitter van de auditcommissie)
- Dhr. J. (John) Brinker (lid; lid van de auditcommissie)
- Mevr. I. (Iet) van Slageren (lid op voordracht van de Ondernemingsraad)

OVERZICHT FUNCTIES EN NEVENFUNCTIES LEDEN COLLEGE VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

(Peildatum 31 december 2020)

College van Bestuur

Mevrouw Anja Grootoank
Geen nevenfuncties

Raad van Toezicht

De heer Jan Franx
Waarnemend burgemeester gemeente Koggenland
Directeur adviesbureau Jan Franx
Bestuurslid Stichting Garantie- en Waarborgfonds Zeilreizen
Penningmeester Nederland Schoon

De heer Friedo de Valk
Algemeen Directeur FacZo, Rosmalen
Directeur De Valk Hulsbergen BV
Lid Raad van Advies Vebego (care en cure)
Bestuurslid Stichting Huiskamerconcerten Zeeland
Gastdocent 'Innovatie en ondernemen', Universiteit Tilburg en Erasmus Universiteit Rotterdam

De heer Tom Cohen
Algemeen Directeur Oogcentrum Noordholland
Lid Raad van Toezicht/voorzitter auditcommissie NHL Stenden
Lid bestuur branchevereniging Zelfstandige Klinieken Nederland

De heer John Brinker
Toezichthouder De Nederlandsche Bank

Mevrouw Iet van Slageren
Directeur bedrijfsondersteuning, lid dagelijks bestuur Partners voor Jeugd, Instelling William Schrikker & Stichting De Jeugd- en Gezinsbeschermers
Directeur-grootaandeelhouder van Infortune BV

In dit hoofdstuk lees je wie wij zijn en wat we doen (paragraaf 1.1). Je ziet hoe onze organisatiestructuur in elkaar zit (paragraaf 1.2). Ook krijg je zicht op hoe de centrale medezeggenschap op het Horizon College georganiseerd is en hoe wij communiceren met onze omgeving (paragraaf 1.3). Aan het eind van dit hoofdstuk lees je welke codes en regelingen we naleven (paragraaf 1.4) en zie je hoe de indicatoren in de indicatorenbox zich hebben ontwikkeld van 2017 tot 2020 (paragraaf 1.5).

1.1 ONZE KERNACTIVITEIT

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (roc) in Noord-Kennemerland, West-Friesland en Zaanstreek-Waterland. Wij bestaan sinds 1998. Onze onderwijsinstelling telt ongeveer 12.250 studenten – zowel jongeren als volwassenen – en ruim 1.300 medewerkers. Daarmee zijn wij de grootste onderwijsinstelling boven het Noordzeekanaal. Vestigingen van het Horizon College staan in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend.

Wat doen wij?

Al ons werk is erop gericht onze drieledige opdracht voor de student te vervullen op een manier die voor hem of haar zo passend mogelijk is. We leiden studenten op om een vak uit te oefenen (kwalificeren voor een beroep), we helpen hen zich te ontwikkelen tot een verantwoordelijk mens in de samenleving (kwalificeren voor burgerschap) en we bereiden hen voor op doorstuderen (kwalificeren voor vervolgonderwijs). In de onderwijsteams draait alles om de kwaliteit van het onderwijs (en de stage) en de begeleiding. Alle medewerkers samen zorgen ervoor dat we een school met een hart zijn, waar het fijn is om te komen en waar je je welkom voelt.

Waar komen onze studenten terecht?

Van onze studenten zijn de meesten na hun opleiding direct inzetbaar op de arbeidsmarkt. Ze vinden vooral werk in het midden- en kleinbedrijf. Daarnaast studeert een grote groep van hen verder aan het hbo.

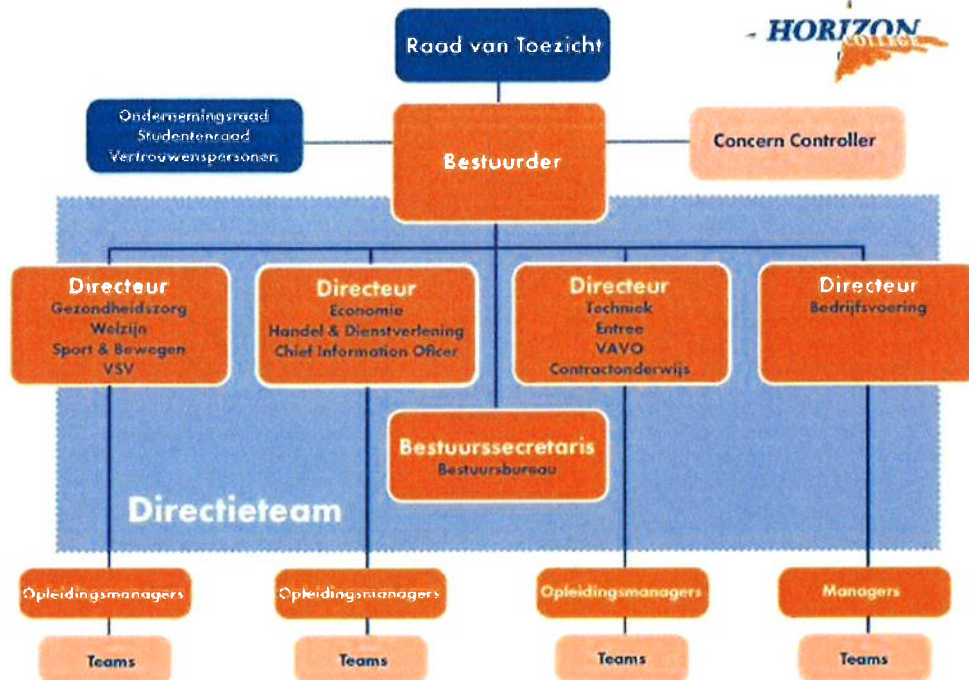
Rechtsvorm

Het Horizon College is een stichting, opgericht in 1996. Voluit heten we de Stichting Regionaal Opleidings Centrum Noord-Kennemerland/West-Friesland.

1.2 STRUCTUUR EN ORGANISATIE

Heel 2020 werd de organisatie bestuurd door mevrouw A.J. Grootoonk. Zij vormt het college van bestuur en stuurt het directieteam aan. Dit directieteam bestond in 2020 uit één directeur bedrijfsvoering en drie onderwijsdirecteuren die sturing geven aan vijf onderwijssectoren, Entree en vavo. Daarnaast zijn er nog twee directeuren ingezet op andere, voor ons belangrijke, opdrachten.

In 2019 hebben we ervoor gekozen om de ondersteunende diensten anders te organiseren. Vanuit drie separate ondersteunende diensten is er toegewerkt naar één dienst Bedrijfsondersteuning. In 2020 is deze organisatieverandering nog niet helemaal geïmplementeerd. In 2019 zijn twee interim-kwartiermakers ingezet om de verandering te realiseren. Er zijn daarbij al zulke grote stappen gezet, dat we in 2020 afscheid konden nemen van een van hen.



1.3 HORIZONTALE DIALOOG

Het voeren van de horizontale dialoog hoort bij onze visie en wij vinden het belangrijk om in gesprek te zijn met onze omgeving, binnen en buiten het Horizon College. In 2020 hebben wij met elkaar de kwaliteit en de intensiteit van deze dialoog verder ontwikkeld en versterkt. De Ondernemingsraad en Studentenraad spelen een steeds actievere rol en ondersteunen ons heel gericht bij het vormgeven aan onze visie. Wij maken daarin een mooie ontwikkeling door. Ook het contact met onze partners hebben wij verder vormgegeven.

Ondernemingsraad

In onze Ondernemingsraad (OR) zijn de onderwijssectoren vertegenwoordigd, samen met de centrale diensten Bestuurs- en Managementondersteuning, Facilitair Bedrijf en ICT. De OR bestaat uit elf leden. Een ambtelijk secretaris ondersteunt hen bij hun werkzaamheden. De leden van de OR hebben ook in 2020 wekelijks overleg in vergaderingen en commissies. Daarnaast heeft de OR overleg met het college van bestuur en regelmatig met de raad van toezicht. De OR heeft maandelijks met het college van bestuur overlegd over actuele (beleids)zaken.

De raad van toezicht, het college van bestuur en de OR zijn in 2020 één keer bijeengekomen om te spreken over diverse thema's. In dit overleg is er gesproken over werken in coronatijd, het verandertraject in de ondersteunende diensten, de voorgenomen fusie met het Regio College en over de aandachtspunten die ondernemingsraad heeft geformuleerd. Daarnaast heeft de OR één keer overlegd met de voorzitter en het lid van de raad van toezicht dat op voordracht van de OR is benoemd. Ook heeft de OR overlegd met het lid van de raad van toezicht dat op voordracht van de OR is benoemd.

Studentenraad

De Studentenraad (SR) heeft instemmings- en adviesrecht op zaken van het Horizon College die gaan over het onderwijs en de studenten. Voorbeelden hiervan zijn klachtenregelingen, planning en organisatie van onderwijs, veiligheid in de school en privacybeleid. De SR kan eigen initiatieven voorleggen en is namens de studenten de directe gesprekspartner voor de bestuurder. In 2020 heeft de SR vier keer formeel overleg gevoerd met de bestuurder. Daarnaast weet de SR de bestuurder ook buiten deze overleggen te vinden. De ontwikkeling van de SR uit zich onder andere

in de verbeterde zichtbaarheid van de SR en de initiatieven die vanuit de SR worden voorgesteld. De SR heeft in 2020 één keer gesproken met de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht. Het ging daarbij over de gevolgen van corona voor het volgen van onderwijs en over wat de SR verder bezig houdt.

Contact met onze omgeving

Contact met onze omgeving vinden wij belangrijk. Niet alleen om mensen te informeren, maar zeker ook om informatie op te halen en te overleggen. Zowel binnen als buiten onze school. Binnen de school overleggen wij met onze (potentiële) studenten, hun ouders en onze medewerkers.

Buiten de school houden wij ruggespraak met onder meer:

- scholen uit het voortgezet onderwijs, bijvoorbeeld via regionale samenwerking in arrangementen met het voortgezet onderwijs;
- collega-roc's, onder andere over verdere samenwerking, en om ons aanbod op elkaar af te stemmen;
- hbo-instellingen, zodat we onze leerwegen met het hbo kunnen afstemmen;
- instellingen voor jeugdhulpverlening, die werken met onze studenten;
- bedrijven waarvoor wij (toekomstige) werknemers opleiden, om te overleggen over beleidszaken en de vormgeving van opleidingen en stages (Zo stemmen we ons onderwijsaanbod optimaal af op de praktijk.);
- gemeenten, omdat zij een sturende en coördinerende rol vervullen bij de leer- en kwalificatieplicht. Ook voeren we met hen georganiseerd overleg over voortijdig schoolverlaten en het sociaal ondersteunen van studenten met problemen;
- werkgeversorganisaties, waarvoor we bijvoorbeeld stakeholdersbijeenkomsten organiseren met beleidsbepalers;
- werknemersorganisaties, die we vooral treffen in het instituutsgewijs georganiseerd overleg (IGO);
- Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) NHN;
- Ontwikkelingsbedrijf-NHN;
- de Kamer van Koophandel, en
- Huis van het Werk.

1.4 NALEVING CODES EN REGULINGEN

Branchecode goed bestuur in het mbo

Op het Horizon College is de 'Branchecode goed bestuur in het mbo' van toepassing. Voor het college van bestuur, de directies en de medewerkers zijn de principes en uitgangspunten van deze branchecode leidend. Dat is terug te zien in onze statuten, regelingen en reglementen. Het Horizon College voldoet aan de lidmaatschapseisen voor aansluiting bij de Vereniging MBO Raad en komt de afgesproken verenigingscodes na.

Overige codes en regelingen

Binnen het Horizon College zijn verschillende reglementen en regelingen van kracht. De integriteitscode en de Klokkenuidersregeling zijn hier voorbeelden van. De Klokkenuidersregeling is in 2020 vervangen door de Regeling melden vermoeden van misstand.

1.5 INDICATORENBOX

	2017	2017 Ver- gelijkings- groep	2018	2018 Ver- gelijkings- groep	2019	2019 Ver- gelijkings- groep	2020*
Indicator							
Liquiditeit	0,14	1,11	0,80	1,19	0,33	1,28	0,20
Solvabiliteit	0,55	0,53	0,45	0,53	0,47	0,52	0,46
Rentabiliteit	-4,61%	0,75%	0,26%	1,49%	0,77%	0,38%	-2,7%

	2017- 2018	2017- 2018 Verge- lijkings- groep	2018- 2019	2018- 2019 Verge- lijkings- groep	2019- 2020	2019- 2020 Verge- lijkings- groep
Indicator						
Diplomaresultaat	74,5%	71,6%	74,2%	71,0%	72,0%	73,4%
Jaarresultaat	73,6%	70,8%	74,0%	70,3%	72,2%	73,0%
Percentage nieuwe vsv'ers	4,8%	5,4%	5,5%	5,7%	5,8%	4,8%

Bron: DUO¹

* Bron: GJD Horizon College 2020, pag. 43

Het Horizon College heeft een duidelijk beeld van hoe goed onderwijs eruit moet zien, en welk beleid daarbij past. In dit hoofdstuk lees je wat onze missie (paragraaf 2.1), visie (paragraaf 2.2) en doelstellingen (paragraaf 2.3) zijn.

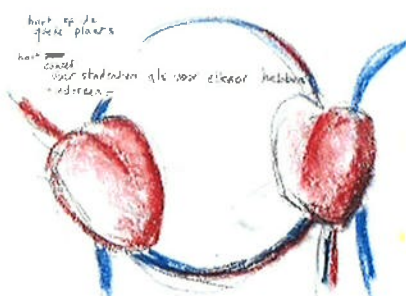
2.1 MISSIE

Het Horizon College verzorgt middelbaar beroepsonderwijs voor iedereen die dat wil volgen, jong en oud. We doen dat in principe in het gebied Noord-Kennemerland, West-Friesland en Waterland. We leiden onze studenten op om een vak uit te oefenen (kwalificeren voor een beroep), we helpen hen om zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke mensen in de samenleving (kwalificeren voor burgerschap) en we bereiden hen voor op doorstuderen (kwalificeren voor vervolgonderwijs).

We doen dit in een snel veranderende omgeving. Het beroepenveld en de beroepsvereisten veranderen, en de student verandert ook. We werken steeds meer samen in verbanden, met andere scholen, bedrijven en instellingen, gemeenten en andere overheden. Er verdwijnen beroepen en er komen nieuwe voor in de plaats. Werkgevers vragen steeds meer om *soft skills*, en vakmanschap gaat steeds meer over het vermogen om jezelf te blijven aanpassen in je beroep. Met ons onderwijs sluiten we aan bij deze veranderende omstandigheden; nog liever geven we er mede vorm aan.

2.2 VISIE

Bij het Horizon College maken we onze naam waar: we bieden middelbaar beroepsonderwijs dat bij de student past en zijn of haar horizon verbreedt. We leren onze studenten niet alleen een vak met toekomst; we leren ze ook te groeien tot wie zij zijn. Dit vertellen we hen op de volgende manier.



Wij zijn een organisatie met een hart

Met enthousiasme gaat veel vanzelf. Daarom vinden we het belangrijk dat je je welkom en veilig voelt bij ons. Want als je met plezier leert ... dan leer je het meest. Bij het Horizon College is er daarom aandacht voor iedereen. Je ontmoet er enthousiaste mensen die er zin in hebben en die betrokken zijn bij jou. We stellen elkaar vaak de vraag: *Wat kan ik van je leren?* Onze school is daardoor een hechte leergemeenschap; een school met aantrekkingskracht en uitstraling. Studenten en medewerkers leren van elkaar. Je bent er graag. En we doen wat we beloven.



Wij nodigen je uit om te groeien tot wie je bent

We helpen je om te groeien. Bij het Horizon College word je uitgenodigd je talenten te ontwikkelen en in te zetten, binnen en buiten de school. Je waardeert talenten van anderen. Het spreekt vanzelf dat onze gebouwen plekken zijn waar je graag komt. Het bruist er en er is ruimte om van alles te proberen – daar leer je van! Je zet je creativiteit volop in en je benut kansen waar je ze ziet. Ook leer je eigenaarschap te nemen. Fouten maken mag en is nodig – als je er maar van leert. Natuurlijk begeleiden we je, als je er even niet uitkomt.



Wij maken eigenzinnig onderwijs

Ons onderwijs geeft je vleugels, het maakt je zelfstandig. Je talenten inzetten geeft je energie en richting: je komt vooruit. Onze lessen zijn inspirerend en aantrekkelijk en onze stages realistisch en divers. Horizon-docenten zijn aansprekend en aanspreekbaar. We bieden innovatieve, inspirerende en afwisselende leeromgevingen. Leren doe je overal en altijd: op school, bij onze stagebedrijven, en thuis. Je vak leren bij het Horizon College geeft je waardevolle herinneringen. Je kunt bij ons bovendien een leven lang leren. Wij bieden iedereen blijvend toegang tot een grote leergemeenschap, ook als je al werkt.



Wij vormen een samenleving die deel is van de wereld

Bij het Horizon College opent jouw horizon zich vanaf de eerste dag. Dat merk je aan hoe we met elkaar omgaan: open, positief en helder. Onze school is een samenleving op zich. Je leert er ook de normen en taal waaraan je iets hebt in je toekomstige werk of verdere ontwikkeling. Je past meteen toe wat je leert. School is niet alleen leslokaal, maar vooral praktijk, winkel, studio en kliniek. Je werkt voor klanten en opdrachtgevers. Binnen school, buiten school. Voor jouw toekomst werken we nauw samen met allerlei scholen, bedrijven en instellingen, ook in het buitenland.

In deze visie is verbinding de sleutel

In onderwijs van goede kwaliteit speelt verbinding een cruciale rol. Zoals de verbinding tussen de docent en de student, tussen studenten onderling, tussen medewerkers, tussen teams en managers, tussen stagebedrijven en school. Maar ook de verbinding tussen ons, ouders en alle andere partners waarmee we ons werk doen. Alleen samen kunnen we worden wat we willen zijn. Alle collega's, studenten, relaties en andere partners nodigen wij uit om mee te doen. Dit kan door elkaar te ontmoeten en elkaar te leren kennen. Door onze krachten te bundelen, de juiste vragen te stellen en goed te luisteren. Door te focussen op dat wat ons verder helpt naar de volgende horizon.

Hiervoor is het belangrijk dat we heldere afspraken maken, knopen doorhakken en accepteren dat groei soms ook wringt. Dat we leren van fouten en ook blijven lachen en plezier maken. Dat we altijd blijven ondernemen en vernieuwen. Hierbij zijn sommige zaken snel te veranderen, andere vragen meer tijd. Met de juiste combinatie van geduld, daadkracht en ambitie blijven we vooruitgaan. Zo maken we stap voor stap samen van het Horizon College de school die we willen zijn, zoals die in de visie beschreven staat.

2.3 DOELSTELLINGEN

Het allerbelangrijkste is dat onze studenten in alle gevallen centraal staan, zowel de huidige als de potentiële. Al ons werk speelt zich af om onze drieledige opdracht voor de studenten te vervullen op een manier die voor hen zo passend mogelijk is. We leiden hen op om een vak uit te oefenen (kwalificeren voor een beroep), we helpen hen zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke mensen in de samenleving (kwalificeren voor burgerschap) en we bereiden hen voor op doorstuderen (kwalificeren voor vervolgonderwijs).

In de onderwijsteams draait alles om de kwaliteit van het onderwijs (inclusief de stage) en de begeleiding. Alle medewerkers samen zorgen ervoor dat we een school met een hart zijn, waar het fijn is om te komen en waar je je welkom voelt.

In de meerjarenbegroting hebben we voor de komende jaren de volgende drie focuspunten benoemd:

- onderwijsteams aan zet en maximaal gefaciliteerd;
- een inspirerende en zo passend mogelijke fysieke omgeving; en
- digitalisering en datasturing.

Deze drie focuspunten bepalen in welke mate we onze visie realiseren en de doelen van de kwaliteitsagenda bereiken. Daarnaast leiden we eruit af welke inspanningen we moeten doen (mensen en middelen) en welke data, digitalisering en informatie we daarvoor nodig hebben. Alles wat we doen, hangt dus samen en heeft een bedoeling. Verderop in dit jaardocument vertellen we hier meer over.

Vanuit onze missie, visie en doelstellingen geven we vorm aan onderwijs van goede kwaliteit. In dit hoofdstuk lees je hoe we daartoe de kwaliteitsagenda uitvoeren (paragraaf 3.1) en hoe we de kwaliteitszorg verder vormgeven (paragraaf 3.2). Daarnaast vind je in dit hoofdstuk terug hoeveel studenten dit onderwijs volgden (paragraaf 3.3). Ook gaan we in op de resultaten van ons onderwijs: het jaarresultaat (paragraaf 3.4), het diplomaresultaat (paragraaf 3.5) en de tevredenheid van onze studenten (paragraaf 3.6). Het hoofdstuk besluit met informatie over de onderwijstijd van opleidingen (paragraaf 3.7) en keuzedelen (paragraaf 3.8).

3.1 KWALITEITSAGENDA 2019-2022

Een groot deel van de beleidsagenda van het Horizon College bestaat uit de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Deze kwaliteitsagenda belichaamt in alles onze strategische visie. Door de kwaliteitsagenda uit te voeren, kunnen we de kwaliteit van ons onderwijs verbeteren. Tegelijkertijd werken we daarmee vanuit onze waarden en de onderliggende ideeën van onze visie. Dat betekent ook dat we bewegen van kwaliteitszorg naar een duurzame kwaliteitscultuur. Deze kwaliteitscultuur is erop gericht dat alle medewerkers eigenaarschap ervaren. Dit betekent dat ze ruimte krijgen om de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie stelselmatig te verbeteren. Daar zijn ze op aanspreekbaar en daar dragen ze medeverantwoordelijkheid voor.

Onze kwaliteitsagenda bestaat uit de volgende vijf hoofdthema's:

1. Jongeren en jongvolwassenen in kwetsbare posities
2. Gelijke kansen in het onderwijs
3. Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst, eigentijds leren en het Horizon College ontmoet de grotere buitenwereld
4. Een leven lang ontwikkelen
5. Verdere professionalisering van medewerkers en organisatie. Professionals van het Horizon College zijn toegerust voor nu en de toekomst en bieden zo toekomstbestendig onderwijs.

Een onverwachte wending in 2020

In 2019 zijn we vol energie en enthousiasme begonnen de kwaliteitsagenda uit te voeren. We hebben nulmetingen gedaan, hebben de structuur opgezet van sturing en verantwoording en zijn aan de slag gegaan met de beschreven thema's. We zijn 2020 gestart met mooie plannen en grote ambities. In maart werden we echter geconfronteerd met de coronapandemie, waardoor het jaar anders verlopen is dan we verwacht en gepland hadden. De focus werd verlegd en kwam te liggen op het organiseren en aanbieden van onlineonderwijs en de begeleiding van jongeren in een kwetsbare positie. Natuurlijk bleef er ook aandacht voor de andere thema's, maar sommige activiteiten liepen vertraging op of waren niet uitvoerbaar. Daarentegen namen enkele maatregelen juist een enorme vlucht, bijvoorbeeld de verbinding tussen ICT en onderwijs. De inzet van de I-coaches in elke sector was als resultaat benoemd voor eind 2020, maar deze I-coaches speelden afgelopen jaar al een grote rol in het faciliteren van de docenten bij het geven van onderwijs op afstand. Ook het verhogen van de digitale competenties van medewerkers is een van de benoemde doelen, waarin we door de coronasituatie veel eerder zijn geslaagd. Na de start van schooljaar 2020-2021 is er weer meer ruimte gekomen om de thema's op te pakken die eerder in het jaar vertraagd of niet uitvoerbaar waren.

Evaluatie

Bij de start van schooljaar 2020-2021 heeft het directieteam de voortgang en organisatie rondom de kwaliteitsagenda geëvalueerd. Aan de hand van de vragen 'Doen we de juiste dingen om de gestelde ambities te behalen?' en 'Doen we die dingen goed?' hebben we gekeken hoe de kwaliteitsagenda wordt uitgevoerd. In deze bijeenkomsten werd waarderend teruggekeken op het werk dat vele collega's hebben gedaan en de inzet die iedereen heeft laten zien.

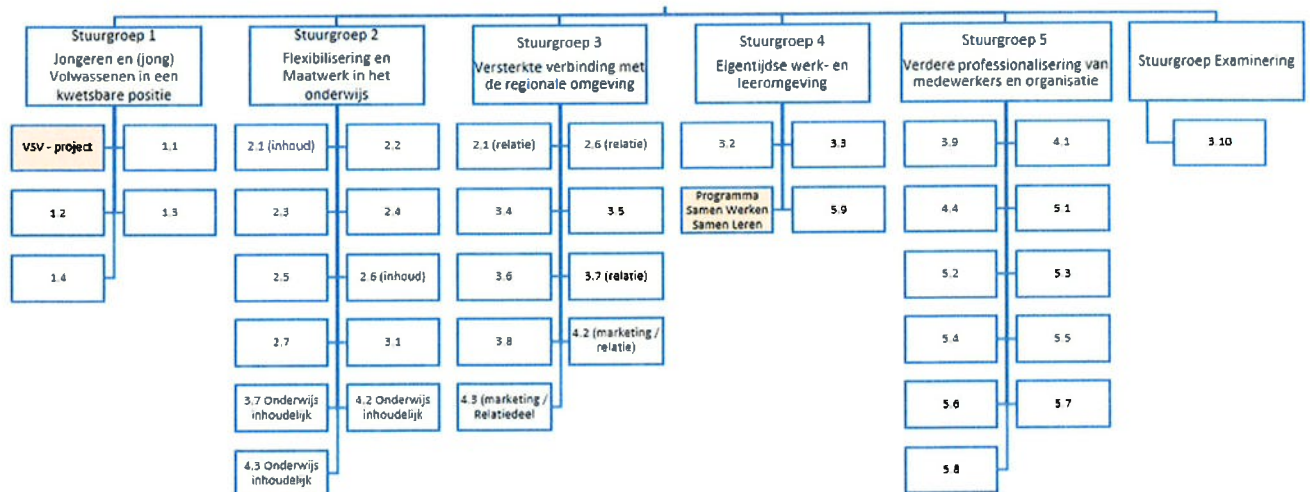
Het directieteam kwam bij deze uitgebreide evaluatie tot de conclusie dat de maatregelen – zoals geformuleerd in de hoofdthema's hiervoor – op zichzelf leiden tot goede resultaten die onze ambities dichterbij brengen. Een tweede conclusie was dat er meer synergie ontstaat door verschillende maatregelen in organisatie en uitvoering aan elkaar te koppelen. Daardoor komen we dichterbij de buurt van onze ambities. Om die synergie tot stand te brengen, zijn de maatregelen opnieuw ingedeeld. Er zijn geen nieuwe maatregelen bijgekomen of maatregelen afgefallen. We blijven doen wat we in de kwaliteitsagenda hebben beschreven, maar we brengen een koppeling aan tussen bepaalde maatregelen die elkaar versterken en die samen bijdragen aan dezelfde strategische doelen.

De strategische doelen van het Horizon College zijn:

- Wij bieden innovatief en passend onderwijs van hoge kwaliteit voor iedereen: flexibel en op maat.
- Wij werken intensief samen met het werkveld en maatschappelijke partners in de regio.
- Wij leveren ons onderwijs in een stimulerende omgeving met moderne middelen.
- Wij creëren een open leer- en werkgemeenschap die constant streeft naar beter en haar talenten kent, benut en deelt.

Nieuwe indeling voor sturing en verantwoording

Per strategisch doel is een stuurgroep ingericht, waarin de regie wordt gevoerd op de verandering en verbetering die samenhangt met het strategische doel. In elke stuurgroep komen zowel de kwaliteitsagenda als de overige (lijn)activiteiten, projecten of programma's samen, die direct gerelateerd zijn aan het strategische doel. Het zijn activiteiten die vooral gericht zijn op ontwikkeling en vernieuwing. Het thema 'Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie' is eveneens in een stuurgroep belegd. Om het examenproces te borgen is een aparte stuurgroep ingericht, waar ook de adviesraad examinering onderdeel van is.



De stuurgroepen worden voorgezeten door een directeur, die ook opdrachtgever is. De thema's zijn verdeeld over de directieleden, die een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen om de eindresultaten te behalen. In elke stuurgroep zitten drie opleidingsmanagers uit verschillende onderwijssectoren en een manager van de bedrijfsvoering. Ook eventuele projectleiders of programmamanagers die activiteiten uitvoeren die onder de stuurgroep vallen, zijn onderdeel van de stuurgroep. De stuurgroepen kunnen via de opleidingsmanagers direct input ophalen uit het onderwijs en ook het onderwijs informeren over de voortgang op het thema.

Bezoek Commissie Kwaliteitsafspraken MBO

In oktober 2020 hebben we het eerste voortgangsbezoek gehad van de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). Het doel van dit bezoek was de commissie een beeld te geven

van hoe het Horizon College de kwaliteitsagenda implementeert. Bij de start van het bezoek gaf Anja Grootoink een presentatie, waarin ze terugkeek op de eerste anderhalf jaar van de kwaliteitsagenda. Ze gaf een toelichting op de evaluatie van het directieteam en op de nieuwe indeling in stuurgroepen, die gekoppeld is aan de strategische doelen. Daarna voerde de commissie drie themagesprekken met medewerkers en studenten, over de volgende thema's:

- 'Begeleiding van onze studenten' vanuit thema 1 'Jongeren en jongvolwassenen in een kwetsbare positie'
- 'Eigentijds leren' vanuit thema 3 'Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst'
- 'Vernieuwen en verbeteren van de ondersteuning en bedrijfsvoering' vanuit thema 5 'Verdere professionalisering van medewerkers en organisatie'.

De gesprekken waren sprankelend. De commissie typeerde het bezoek als 'een bijzondere reis door de thema's en een hernieuwde kennismaking met de organisatie!'. In het gesprek met het bestuur kwam ook aan de orde welke impact de coronacrisis heeft op de organisatie en op de uitvoering van de kwaliteitsagenda.

Betrokkenheid docenten

De docenten belichamen de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Ze zijn er niet zijdelings bij betrokken, maar voeren de kwaliteitsagenda uit in hun dagelijkse werkzaamheden. De ambities komen tot uitdrukking in het onderwijs aan studenten en de begeleiding van studenten door de mentoren. Natuurlijk worden ze hierbij ondersteund door collega's vanuit de sector bedrijfsvoering. In de teamplannen van de onderwijsteams is de koppeling gemaakt naar de maatregelen uit de kwaliteitsagenda. In het jaartaakmodel is opgenomen aan welke thema's docenten uit het team bijdragen. Van de middelen die voortkomen uit de kwaliteitsagenda, gaat verreweg het grootste deel naar de onderwijsteams. Zo worden docenten gefaciliteerd in het werken aan de thema's uit de kwaliteitsagenda. Ook in onderliggende projecten en programma's participeren veel docenten. De collega's in het onderwijs worden op de hoogte gehouden van de voortgang op de kwaliteitsagenda door communicatie via HorizonNet. Hierop wordt regelmatig een update geplaatst.

Betrokkenheid studenten

Ook studenten worden betrokken bij de uitvoering en evaluatie van de kwaliteitsagenda. Ze kennen de kwaliteitsagenda niet als 'plan', maar herkennen de onderliggende thema's. Bij projecten en programma's die zijn gekoppeld aan de kwaliteitsagenda, wordt studentbetrokkenheid meegenomen in het projectplan. Er zijn diverse manieren om de input van onze studenten mee te nemen in de uitvoering van de onderliggende projecten en de evaluatie van de voortgang. We peilen de tevredenheid van studenten met de JOB-enquête, en evalueren de studenttevredenheid met studenten in de klas. Ook voeren directeuren en opleidingsmanagers gesprekken met studenten over de tevredenheid.

Op de hoofdlijnen betrekken wij de studenten uit de Studentenraad bij hoe ver we zijn met de realisatie van de ambities uit de kwaliteitsagenda. We informeren de Studentenraad over de voortgang in de verantwoording, en geven hierover ook een presentatie in het studentenraadoverleg. De studenten kunnen dan vragen stellen en feedback geven. Bij het bezoek van de CKMBO hebben – naast studenten die aan een thema gekoppeld waren – ook studenten vanuit de Studentenraad geparticipeerd.

Betrokkenheid externe stakeholders

We werken intensief samen met onze externe stakeholders op diverse thema's in de kwaliteitsagenda. Ze participeren in projecten die gekoppeld zijn aan de kwaliteitsagenda. Ook vanuit de onderwijsteams is veel contact met het werkveld en onze BPV-bedrijven, de BAC's (bedrijvenadviescommissies) en de SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). Het werkt goed om deze contacten vanuit de onderwijsteams te organiseren, omdat ze dan goed af te stemmen zijn op vakinhoudelijke thema's.

We hebben contact met de scholen voor voortgezet onderwijs en de scholen voor praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in onze regio over een goede instroom met de juiste begeleiding voor de studenten. Daarnaast onderhouden we de band met de hbo's waar onze studenten naar doorstromen. Op de thema's die te maken hebben de arbeidsmarkt hebben we veel contact met gemeenten, UWV en RPA (een samenwerkingsverband van verschillende gemeenten). We benutten deze kanalen om ons aanbod zo goed mogelijk te koppelen aan de behoefte van de regio. Daarnaast trekken we op thema's gezamenlijk op met de omliggende mbo's en wisselen we kennis uit over de kwaliteitsagenda in een periodiek overleg. Verschillende projecten die aan de kwaliteitsagenda zijn gekoppeld, staan in verbinding met landelijke netwerken, zoals Sambo ICT.

Inzet middelen

De middelen die gekoppeld zijn aan de kwaliteitsagenda, kwamen voor het grootste deel rechtstreeks terecht in de onderwijsteams, wel gelabeld aan het thema in de kwaliteitsagenda. De onderwijsteams hebben zelf aangegeven wat ze nodig hebben om goed onderwijs en goede begeleiding te verzorgen en de ambities uit de kwaliteitsagenda te realiseren. Daarnaast is een deel van de middelen toegekend aan de sector bedrijfsvoering, zodat docenten en studenten steeds beter gefaciliteerd worden en we als organisatie een professionaliseringsslag maken (zie hoofdstuk 5 van de kwaliteitsagenda).

In de bijlage 'Verantwoording voortgang kwaliteitsagenda' wordt inhoudelijk verantwoord waaraan de middelen besteed zijn (zie de kolom 'Stand van zaken'). De middelen zijn ingezet voor de ambities zoals eerder beschreven, of in een aangepaste vorm als de situatie daar aanleiding toe gaf (zie de kolom 'Verklaring afwijkingen').

Door de coronasituatie is een aantal maatregelen 'on hold' komen te staan of vertraagd, zoals 'het excellentiebeleid', 'het realiseren van tussentijdse overstap' en 'onderzoek naar de succesvolle doorstroom naar het hbo'. Daardoor zijn op deze thema's minder middelen besteed dan begroot. Andere maatregelen namen door de coronasituatie juist een enorme vlucht, bijvoorbeeld de verbinding tussen onderwijs en ICT. Om de onderwijsteams hierin zo goed mogelijk te faciliteren, zijn hiervoor meer middelen besteed dan begroot. Ook is er extra ingezet op het aanbieden van fysiek onderwijs aan jongeren in een kwetsbare positie en de begeleiding van studenten. Hieraan zijn eveneens meer middelen besteed dan begroot.

Per saldo zijn de begrote middelen ingezet om de ambities te realiseren, waarbij dus enige verschuivingen zijn geweest tussen de thema's en maatregelen.

Kwaliteitsagenda ROC Horizon College 2019-2020 BEGROTING & REALISATIE	x € 1000			
	2019		2020	
	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
Thema 1: Jongeren en (jong) volwassenen in kwetsbare positie	1.806	1.802	2.105	2.830
Cluster: Begeleiding	1.407	1.404	1.640	1.937
Cluster: Verhogen studiesucces studenten in kwetsbare positie	399	398	465	893
Thema 2: Gelijke kansen in het onderwijs	1.610	1.606	1.876	1.290
Cluster: Wanneer je bij ons op school komt	349	348	407	300
Cluster: Wanneer je bij ons een opleiding volgt	1.260	1.258	1.469	990
Thema 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst	2.784	2.778	3.245	3.202
Cluster: Eigentijds leren	1.202	1.200	1.401	1.500
Cluster: Horizon College ontmoet de grotere buitenwereld	1.582	1.578	1.843	1.702
Thema 4: Een leven lang ontwikkelen	790	789	921	825
Thema 5: Verdere professionalisering van medewerkers en organisatie	2.265	2.260	2.640	2.640
Cluster: Horizon-professionals adequaat toegerust voor nu en voor de toekomst	1.182	1.180	1.378	1.378
Cluster: Inrichting toekomstbestendig onderwijs	1.083	1.080	1.262	1.262
TOTALEN	9.255	9.255	10.787	10.787

Risicoparagraaf kwaliteitsagenda

Risicomanagement komt in dit geïntegreerd jaardocument in paragraaf 6.4 aan de orde. De risico's en onzekerheden die daar genoemd zijn, gelden ook voor de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Als specifiek risico hierbij zien we het risico dat we onze medewerkers overvragen. De ambities zijn tot stand gekomen vanuit de visie en met de input van de (onderwijs)teams. We hebben stevige ambities geformuleerd en voeren deze ook enthousiast uit. Bovendien hebben we in het afgelopen jaar te maken gekregen met een pandemie die veel flexibiliteit en extra inzet van onze medewerkers heeft gevraagd en nog steeds vraagt. Hoewel de ambities in de kwaliteitsagenda aansluiten op goed onderwijs en optimale begeleiding, worden ook de andere thema's nu weer opgepakt. We lopen hiermee het risico onze docenten, managers en de ondersteuning te overvragen. Iedereen kan zijn tijd maar één keer besteden. Door – in de nieuwe organisatie van de kwaliteitsagenda – op thema samen te werken in de stuurgroepen, verwachten we teams wat te ontlasten en tegelijk een positieve impuls te geven aan de uitvoering van de kwaliteitsagenda. We kunnen vanuit deze stuurgroepen informatie met elkaar delen en profiteren van elkaars ideeën en plannen, zonder zelf al het voorwerk te moeten doen. Een mooi voorbeeld is de flexgalerij vanuit stuurgroep 2: hierin worden initiatieven voor flexibel onderwijs en maatwerkonderwijs met elkaar gedeeld, zodat teams hierin samen kunnen optrekken.

Gezamenlijke tekst Clusius College, Horizon College en ROC Kop van Noord-Holland bij de verantwoording over 2020 van de kwaliteitsagenda's 2019-2022

In de kwaliteitsagenda van de drie bovengenoemde mbo-instellingen – die vallen onder de arbeidsmarktregio van RPA Noord-Holland Noord – is voor de komende jaren een aantal gemeenschappelijke acties geformuleerd voor kwetsbare jongeren. Een daarvan is een gezamenlijke verkenning binnen het mbo om voor kwetsbare jongeren onderwijsarrangementen te ontwikkelen. De drie instellingen hebben in 2019 een aantal uitgangspunten geformuleerd die het kader vormen van een integrale aanpak voor kwetsbare jongeren, waarbij het mbo intensief samenwerkt. De uitgangspunten zijn, behalve voor de Entreeopleidingen, ook geformuleerd voor alle kwetsbare jongeren tot 27 jaar die tijdelijk of permanent een steuntje in de rug nodig hebben om hun zelfstandigheid te verwerven of te behouden.

In 2020 hebben de mbo-instellingen gewerkt aan de samenwerking en zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een programma waarin de geformuleerde uitgangspunten waargemaakt kunnen worden. Als onderdeel van dit programma wordt een Entree-opleiding opgezet in oostelijk West-Friesland voor jongeren die meer steun nodig hebben dan in de reguliere opleiding kan worden geboden. Daarnaast is nagedacht over een gezamenlijke productcatalogus, waarin onderwijsseenheden worden opgenomen die bijdragen aan een mbo-diploma. Bij een goede afronding daarvan, wordt een bewijs afgegeven met civiel effect. Dit onder de paraplu van een Leven Lang Ontwikkelen, waarbij naast de eerste en tweede leerweg ook de derde leerweg mogelijk wordt.

Een aantal van de uitgangspunten zijn concreter uitgewerkt:

1. Thuisnabij onderwijs

Kwetsbare jongeren zijn gebaat bij thuisnabij onderwijs. Naast de besproken locaties Den Helder, Schagen, Alkmaar/Heerhugowaard, Purmerend, Hoorn en Stede Broec, kunnen de onderwijsseenheden ook binnen bedrijven of op alternatieve plaatsen worden aangeboden, afgestemd op de doelgroep.

2. Kansrijke beroepsrichtingen

De trajecten, arrangementen en keuzedelen, die worden aangeboden uit de Entreeopleidingen of mbo-opleidingen niveau 2 zijn in eerste instantie gericht op beroepskwalificaties waar in de subregio (op termijn) behoefte aan is. Die behoefte wordt voortdurend onderzocht.

3. Optimale samenwerking met bedrijven

De samenwerking met bedrijven wordt opgepakt samen met het project 'Kansrijke Loopbanen'. Hiervoor wordt een plan van aanpak gemaakt.

4. Betrokkenheid van het praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs

De samenwerking met het Samenwerkingsverband voortgezet onderwijs (SWV VO), en met scholen voor praktijkonderwijs (PrO) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) zal worden aangehaald, om hun expertise te benutten bij de totstandkoming van de arrangementen. Er wordt gebruikgemaakt van de bestaande relaties.

5. Integrale aanpak bij verwijzing en toelating

De drie scholen komen tot een integrale aanpak van kwetsbare jongeren. In alle drie de subregio's functioneren toeleidingscommissies/instroomtafels. Hierin wordt in overleg met de verwijzers het best mogelijke traject voor de kwetsbare jongere uitgestippeld. In deze commissie zitten zo nodig ook de andere partners rond jeugd, zorg en arbeid. Onderzocht moet nog worden in hoeverre deze commissies dezelfde criteria hanteren en of dit nodig is voor het benutten van de mogelijkheden tot maatwerk. Daarnaast wordt in het project 'Kansrijke Loopbanen' gewerkt aan actietafels. Aan die tafels worden jongeren besproken, voor wie het nog niet gelukt is om een plaats te vinden. Deze actietafels moeten het mandaat krijgen om jongeren desondanks te plaatsen op het traject met het meeste perspectief.

6. *Verschillende onderwijsarrangementen*

In de arrangementen worden zowel OCW-bekostigde trajecten als niet-bekostigde trajecten aangeboden. Onder de OCW-trajecten vallen de bekende BOL- en BBL-leerroutes en de wat minder bekende derde leerweg om certificaten, praktijkverklaringen en mbo-verklaringen te behalen (vanaf augustus 2021).

7. *Aanvullende modules*

Naast de onderwijsarrangementen bieden de mbo-scholen gezamenlijk aanvullende modules aan, die nodig zijn om een mbo-diploma mogelijk te maken. Het portfolio hiervan is gelijk voor de drie mbo-instellingen. Hierbij valt te denken aan leerfit, arbeidsfit, taal en rekenen, studie- en loopbaanbegeleiding en burgerschap. Ook spreken de mbo-instellingen af om de inhoud van alle onderdelen van de verschillende curricula met elkaar uit te wisselen en af te stemmen. Hierover zijn de eerste besprekingen geweest met de Entree-managers van de mbo-scholen.

8. *Kenniskring en ontwikkelgroep*

De drie mbo-instellingen starten voor de zomervakantie 2021 met een kenniskring en een ontwikkelgroep. De ervaringen zullen per subregio worden gedeeld om de verdere ontwikkeling te stimuleren.

9. *Gezamenlijk kwaliteitskader*

Op alle zes de uitvoeringsplaatsen wordt er gewerkt met één gezamenlijk op te stellen kwaliteitskader. Hierin zijn afspraken opgenomen over intake, begeleiding, toeleiding naar werk, inhoud curriculum, beroepspraktijkvorming, examinering en eisen aan de praktijkverklaring en mbo-verklaring.

Reflectie van het College van Bestuur op de voortgang van de kwaliteitsagenda

We hebben samen met onze stakeholders binnen en buiten de organisatie een ambitieuze kwaliteitsagenda opgesteld, die in alles onze strategische visie belichaamt.

De uitvoering van de kwaliteitsagenda is er allereerst op gericht de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen. We willen onze studenten inspirerend en aantrekkelijk onderwijs bieden en ze uitnodigen hun talenten te ontwikkelen, binnen en buiten de school. Door innovatief onderwijs dat ondernemerschap stimuleert. We bieden onze studenten daartoe begeleiding op maat, gericht op hun individuele behoeften.

We versterken de samenwerking met scholen, bedrijven en instellingen binnen en buiten onze regio. Daarnaast werken we hard aan het verbeteren van onze eigen organisatie.

Afgelopen jaar heeft de coronacrisis effect gehad op de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Dat is terug te zien in de verantwoording van de maatregelen in de bijlage. Het format van deze verantwoording richt zich op de (detail)resultaten van de beschreven maatregelen. Daardoor is de verantwoording opgeknipt en is minder zichtbaar dat we overall op de goede weg zijn om onze ambities te realiseren.

Vanuit het College van Bestuur overheerst een positief gevoel over de inspanningen en resultaten in 2020. We zijn er trots op hoe de teams in deze lastige situatie gezamenlijk de schouders eronder hebben gezet. In de eerste maanden van de pandemie hebben zowel de onderwijsteams als de ondersteuning vol ingezet op het organiseren en vormgeven van online onderwijs, en dit voor alle studenten toegankelijk maken. Er is veel gedaan om onze studenten in kwetsbare posities te ondersteunen, fysieke lessen aan te bieden in kleine groepen en deze studenten daarnaast te begeleiden bij het volgen van online lessen.

Na een periode met volledige focus op online onderwijs kwam er steeds meer ruimte om ook weer verder te werken aan de andere ambities vanuit de kwaliteitsagenda. Daar hebben de stuurgroepen, die bij de start van schooljaar 2020-2021 zijn opgericht, een positief effect op. Dat is nog niet direct terug te zien in de verantwoorde prestaties, omdat de stuurgroepen nog maar een korte periode actief waren in 2020. We zijn er echter van overtuigd dat het gezamenlijk oppakken van de ambities met meer synergie, in hoge mate bijdraagt aan het realiseren ervan. In de evaluatie met het directieteam is gezamenlijk vastgesteld dat we op de goede weg zijn en met kleine aanpassingen steeds dichterbij onze doelen komen.

Het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie. Desondanks zijn de cijfers over voortijdig schoolverlaten (vsv) verslechterd. Hier voeren we met prioriteit een analyse op uit, waarop we zullen bijsturen. De vsv-cijfers hebben ieders aandacht en staan hoog op de agenda in het directieteam en de managementteams.

Het Horizon College hecht veel waarde aan gelijke kansen voor onze studenten. Er wordt in alle sectoren gewerkt aan flexibiliteit en maatwerk in de onderwijsprogramma's. Doel is onze studenten aantrekkelijk en innovatief onderwijs te bieden, met voor de student passende begeleiding. Onze onderwijsteams hebben hun onderwijsvisie vastgesteld. Hierin is ruimte voor de verschillen per team, zodat het onderwijs aansluit op het werkveld en de doelgroep.

We hebben afgelopen jaar veel contact gehad met partners in de regio, zowel met gemeenten als met bedrijven en andere scholen. We trekken gezamenlijk op in het ontwikkelen van onderwijs dat aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt. In het kader van een Leven Lang Ontwikkelen werken we samen met RPA, omliggende scholen, bedrijven en instellingen en UWV om studenten en volwassenen zonder werk toe te leiden naar kansrijke beroepen.

Daarnaast is in 2020 een enorme slag gemaakt in de professionalisering van de organisatie. Onze Horizon Academy is volop in beweging en er is een leiderschapsprogramma ontwikkeld, dat door alle leidinggevenden van het Horizon College wordt gevolgd. Er is veel aanbod gecreëerd op het gebied van pedagogiek en didactiek, projectmatig werken en voor nieuwe medewerkers. Onze medewerkers verstevigen hun expertise en krijgen alle tools aangereikt om hun vaardigheden te verbeteren.

We kunnen concluderen dat we in het afgelopen jaar veel werk hebben verzet. Het jaar is anders verlopen dan we gepland hadden, maar vanuit de veranderde situatie werken we nog steeds vol enthousiasme en bevoegenheid aan de doelen die in de kwaliteitsagenda zijn gesteld. De verwerkelijking van de ambities komt steeds dichterbij en we hebben er alle vertrouwen in hier ook de komende twee jaar mooie resultaten in te bereiken.

3.2 KWALITEITSZORG: POSITIEVE BEVINDINGEN INSPECTIE

Positieve uitkomsten inspectieonderzoeken

In ons jaardocument over 2019 schreven we over het grote, vierjaarlijks onderzoek dat de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie) in 2019 uitvoerde bij het Horizon College. Het rapport hierover bevatte veel positieve bevindingen: de financiën waren op orde, de kwaliteitszorg werd als voldoende beoordeeld en de controles op de wettelijke vereisten zoals schoolkosten en verzuim waren in orde. De onderzochte standaarden bij de opleidingen waren voor het overgrote deel voldoende en bij één opleiding werden twee standaarden met 'goed' beoordeeld.

Het inspectierapport bevatte ook enkele verbeterpunten. In dat verband heeft de inspectie de afgelopen maanden drie onderzoeken gedaan bij het Horizon College. Bij alle drie de opleidingen was het resultaat positief en werd het oordeel 'voldoende' uitgesproken. De inspectie heeft gezien dat de teams en de examencommissies bevoegen en resultaatgericht aan kwaliteitsverbetering werken. Er heerst een sfeer van samen werken aan kwaliteit, in dienst van de student.

Het ging om heronderzoeken bij de volgende drie opleidingen:

1. *Bedrijfsadministrateur, niveau 4, BOL*

Bij deze opleiding deed de inspectie onderzoek naar de kwaliteitszorg, de kwaliteitscultuur en de afname en beoordeling van de examens. De inspectie concludeert dat de afname en beoordeling voldoende is, omdat de opleiding de processen van afname en beoordeling deugdelijk heeft ingericht en uitvoert. Over de kwaliteitszorg zegt de inspectie dat het team een werkend stelsel van kwaliteitszorg heeft ingericht en gericht werkt aan het verbeteren van het onderwijs. De kwaliteitscultuur beoordeelt de inspectie als voldoende, omdat de opleiding een professionele kwaliteitscultuur kent waarin alle teamleden vanuit hun eigen rol en met energie werken aan de versterking van de onderwijskwaliteit.

2. *Verzorgende-IG, niveau 3, BOL*

Bij deze opleiding heeft de inspectie de kwaliteitsborging van de examinering en diplomering onderzocht. De examencommissie borgt de processen van de examinering en diplomering, doordat zij zicht heeft op de kwaliteit en de meest relevante processen bewaakt en monitort, aldus de inspectie. De conclusie is dat de examencommissie voldoende zicht en grip heeft op de examinering en diplomering.

3. *Aankomend medewerker grondoptreden, niveau 2, BOL*

Bij deze opleiding heeft de inspectie het didactisch handelen onderzocht. Met de positieve beoordeling is het herstelonderzoek bij deze opleiding afgerond. Met de weg die het team is ingeslagen en de stappen die er zijn gezet, kan de basiskwaliteit ++ worden. Het team kan de verdiepende slag maken met ondersteuning van een onderwijskundige. Het team is al met dit proces begonnen.

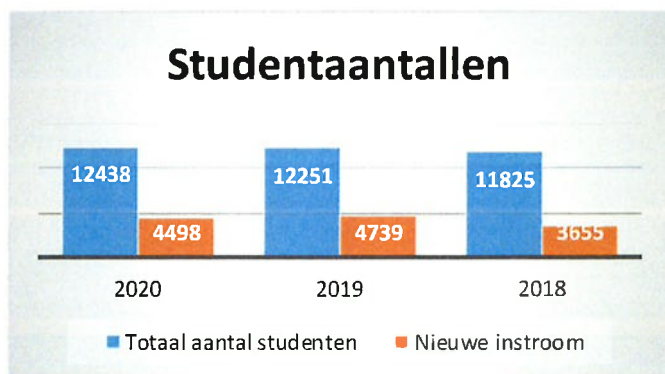
Het waren bijzondere onderzoeken in deze coronatijd. Ze werden (deels) digitaal gedaan en vormden voor de betreffende teams een extra inspanning in deze toch al drukke tijd. Daarom is het extra mooi dat de resultaten zo positief zijn.

De onderzoeken werden voorafgegaan door een interne audit. In alle gevallen heeft de inspectie het oordeel van de auditoren overgenomen. Dat is een opsteker voor onze auditoren en een positief signaal over de kwaliteitsborging in het hele Horizon College! Nu deze onderzoeken zijn afgerond, lopen er geen toezichttrajecten meer vanuit de inspectie.

3.3 STUDENTENAANTALLEN GESTEGEN

In 2020 volgden 12.438 studenten bij ons onderwijs voor een beroepsopleiding of voor het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo). In figuur 3.2 ziet u dat daarmee het aantal studenten is gestegen ten opzichte van 2019 en 2018.

Figuur 3.2 | Aantal studenten dat aan het Horizon College onderwijs volgt (2018-2020)



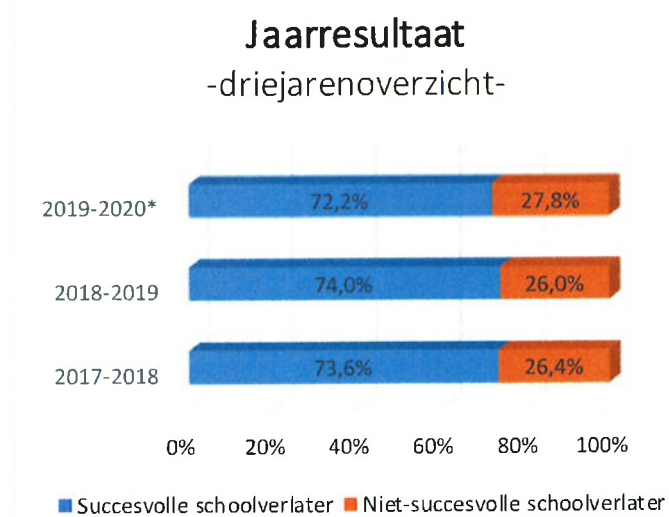
Van het genoemde totaal in 2020 is 36,2 procent nieuwe instroom: 4.498 studenten met een externe vooropleiding hebben zich bij het Horizon College ingeschreven. Dat is minder dan de nieuwe instroom in 2019 en meer dan 2018.

3.4 JAARRESULTAAT ONDER LANDELIJK GEMIDDELDE

Het jaarresultaat is de maat waarmee de Inspectie van het Onderwijs het rendement meet van het beroepsonderwijs. Het is het aantal studenten dat in een jaar een diploma heeft behaald, tegenover het aantal dat in datzelfde jaar voortijdig het Horizon College heeft verlaten. Hoe meer studenten een diploma halen en hoe minder er uitvallen, des te hoger is het jaarresultaat. Bijna driekwart van de studenten die in 2020 het Horizon College hebben verlaten, heeft een diploma of startkwalificatie behaald: 72,2 procent (voorlopig cijfer). Dit is lager dan in het schooljaar hiervoor (zie figuur 3.3). Dit komt vooral door uitval van studenten die een opleiding volgen op niveau 4. De meeste studenten geven aan met de opleiding te stoppen, omdat ze een ander studie- en/of beroepsbeeld hebben. Of omdat ze kampen met persoonsgebonden problematiek waarop het Horizon College geen invloed heeft.

Het jaarresultaat van het Horizon College is lager dan het landelijk gemiddelde van mbo-instellingen (73,0 procent - voorlopig cijfer). Dat is opvallend, omdat het Horizon College altijd boven het landelijk gemiddelde heeft gepresteerd. Het landelijk gemiddelde is gestegen ten opzichte van de jaren hiervoor, van 70,8 procent in 2017-2018 naar 70,3 procent in 2018-2019 naar 74,0 procent in 2019-2020. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat andere mbo-instellingen anders zijn omgegaan met de effecten van de coronacrisis dan het Horizon College. Het jaarresultaat van het Horizon College wijkt ten opzichte van vorig jaar immers niet zo veel af.

Figuur 3.3 | Jaarresultaat over de schooljaren 2017-2018 tot en met 2019-2020



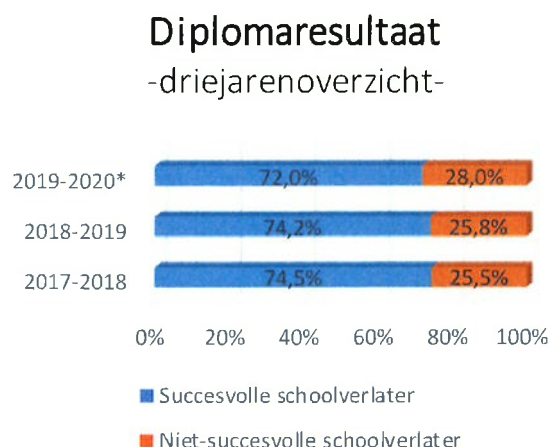
*Voorlopige cijfers.

3.5 DIPLOMARESULTAAT IETS LAGER

Bij het diplomaresultaat gaat het alleen om de studenten die in een bepaald schooljaar het Horizon College hebben verlaten. Hoeveel van hen hebben een diploma (mag ook in een eerder jaar behaald zijn) en hoeveel hebben geen diploma? In totaal heeft 72,0 procent van de studenten op het Horizon College in het schooljaar 2019-2020 een diploma of startkwalificatie behaald (voorlopig cijfer). Ook hier is te zien dat vooral studenten die zijn ingeschreven op een niveau-4-opleiding de opleiding onsuccesvol verlaten. Net als het jaarresultaat is het diplomaresultaat van het Horizon College voor het eerst lager dan het landelijk gemiddelde van mbo-instellingen (73,4 procent - voorlopig cijfer). Net als het landelijk gemiddelde jaarresultaat van mbo-instellingen is het

landelijke gemiddelde diplomaresultaat van mbo-instellingen gestegen ten opzichte van de jaren daarvoor, een trendbreuk: van 71,6 procent in 2017-2018 naar 71,0 procent in 2018-2019 naar 73,4 procent in 2019-2020. Ook hier wordt dit mogelijk verklaard doordat andere mbo-instellingen anders zijn omgegaan met de effecten van de coronacrisis dan het Horizon College.

Figuur 3.4 | Diplomaresultaat over de schooljaren 2017-2018 tot en met 2019-2020



*Voorlopige cijfers.

3.6 STUDENTEN OVER ONS ONDERWIJS

We vinden het belangrijk dat onze studenten tevreden zijn. De afgelopen jaren hebben we ons ingespannen om de tevredenheid van de studenten te verhogen. We meten deze tevredenheid door mee te doen aan de tweejaarlijkse landelijke JOB-enquête. Begin 2020 is de studentenenquête afgenomen. Het eindoordeel op alle gevraagde onderdelen was voldoende. Studenten waren vooral positief over het lesgeven door docenten, de veiligheid, de sfeer, de begeleiding door het leerbedrijf en wat ze leren tijdens de beroepspraktijkvorming (BPV). De waardering was lager voor keuzedelen, gebruik van leermaterialen en het luisteren naar studenten. Dit was voor de Studentenraad reden om deze onderwerpen regelmatig te bespreken met het college van bestuur. In de loop van het jaar hebben docenten met hun klassen gesproken over wat beter en wat anders kan.

Klachten

Als Horizon College stellen we hoge eisen aan de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. Desondanks kan het gebeuren dat een student niet tevreden is of een klacht heeft. We raden in dat geval aan om dit eerst met de direct betrokkene te bespreken. Want we horen graag rechtstreeks wat er in onze school verder verbeterd kan worden. Voor situaties waarin men er samen niet uit komt bestaat een laagdrempelige klachtenregeling. Deze voorziet in de behandeling van ingediende klachten. Elke klacht die door een student (of diens ouders) wordt ingediend wordt volgens de formele procedure in behandeling genomen.

In 2020 zijn er in totaal 66 formele klachten door studenten ingediend. In onderstaand ziet u waarover deze klachten gingen. Zeven ingediende klachten hadden betrekking op onderwijs in Coronatijd. We hebben geprobeerd om alle klachten goed op te lossen en waar mogelijk zijn verbetertrajecten gestart.

Klachten in verband met de sociale veiligheid (zoals seksuele intimidatie, agressie, geweld of discriminatie) kunnen besproken worden met een vertrouwenspersoon. Als dat niet mogelijk is dan bestaat de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij de Klachtencommissie Sociale Veiligheid.

Figuur 3.5 | Onderwerpen van klachten periode 2015 tot en met 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Instroom	19	12	1	5	-	1
Uitstroom	5	2	1	2	3	3
Onderwijs	31	22	21	14	13	15
Examens	32	34	36	20	29	13
Begeleiding	1	15	7	6	4	11
Beroepspraktijkvorming	5	3	1	5	3	3
Organisatie	16	15	7	7	7	9
Overig	5	9	3	-	14	3
Onderwijs in coronatijd	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	nvt	7
TOTAAL	114	112	77	59	73	65

Bron: Horizon College, afd. O&K, datum: 25 mei 2021

3.7 OPLEIDINGEN MET EEN VERKORTE ONDERWIJSTIJD

De opleidingen Servicemedewerker (crebo 26007) en Verkoper (crebo 25167) wijken af van de voorgeschreven onderwijstijd, en worden geprogrammeerd met minder uren begeleid onderwijsuren en meer uren BPV.

Als gevolg van de coronamaatregelen is de onderwijstijd bij de meeste opleidingen niet gerealiseerd zoals was geprogrammeerd. We hebben bij veel opleidingen de ruimte van het ministerie van OCW gekregen en genomen om af te wijken van de wettelijk voorgeschreven urenverhouding tussen begeleid onderwijstijd en beroepspraktijkvorming, zonder in te boeten op diplomawaarde.

3.8 KEUZEDLEN

We bieden 155 verschillende keuzedelen aan (bron: Eduarte). Toen de keuzedelen in 2016 werden ingevoerd, boden onderwijsteams per kwalificatie keuzedelen aan via minimale configuraties. Dit is in de loop van de tijd steeds meer vervangen door keuzedeelpakketten. Studenten kunnen nu kiezen uit een groot aantal keuzedelen die passen bij de kwalificatie waarvoor ze worden opgeleid. Om dit te realiseren, werken onderwijsteams van diverse kwalificaties nauw met elkaar samen. We hebben twaalf verzoeken van studenten gekregen om een keuzedeel te mogen volgen dat niet was gekoppeld aan hun opleiding. Deze verzoeken zijn gehonoreerd. Omdat de koppeling van keuzedelen aan kwalificaties wordt losgelaten, doen we hetzelfde voor de koppeling van keuzedelen aan een opleiding. We zorgen er wel voor dat er geen ondoelmatige overlap is tussen een keuzedeel en een kwalificatie. We bieden geen onderdelen aan die betrekking hebben op persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming, ter vervanging van keuzedelen.

Voor onderwijs van goede kwaliteit is de bedrijfsvoering van groot belang. Voor inzicht hierin lees je in dit hoofdstuk eerst over alle ontwikkelingen in de organisatie-inrichting (paragraaf 4.1). Vervolgens gaan we kort in op ons financieel beleid (paragraaf 4.2). In deze roerige tijden is zorgvuldig personeelsbeleid essentieel (paragraaf 4.3). Aansluitend bespreken we de formatieontwikkelingen binnen het Horizon College (paragraaf 4.4). Tot slot lees je in dit hoofdstuk hoe we in onze bedrijfsvoering aandacht besteden aan huisvesting en duurzaamheid (paragraaf 4.5).

4.1 ORGANISATIE-INRICHTING

Bedrijfsvoering

In 2019 is gestart met het herontwerpen van de ondersteunende functies binnen het Horizon College. Het herontwerp heeft geleid tot het opleveren van een zogenaamde 'houtschoolschets'. Het directieteam heeft de houtschoolschets vastgesteld en de opdrachtnemers opdracht gegeven om over te gaan tot het maken van een organisatieontwerp en een transitieplan. Voor de kerstvakantie 2019 zijn beide documenten gedeeld met de betrokken medewerkers, de Studentenraad, de ondernemingsraad, het directieteam en de Raad van Toezicht.

In de directieteamvergadering van 14 januari 2020 heeft de bestuurder een voorgenomen besluit genomen om over te gaan tot de oprichting van een nieuwe sector Bedrijfsvoering. De adviesaanvraag is in de overlegvergadering van 24 januari 2020, besproken met de Ondernemingsraad. Deze heeft positief geadviseerd (onder enkele voorwaarden). De Raad van Toezicht heeft, in haar vergadering van 24 februari 2020, goedkeuring gehecht aan de voorgenomen plannen. Aansluitend heeft de bestuurder het definitieve besluit genomen om de sector Bedrijfsvoering conform voorgenomen besluit in te richten. De sector zou officieel starten op maandag 6 april 2020.

Met instemming van de Ondernemingsraad hebben de kwartiermakers toestemming gekregen om, gaande het proces van advisering en besluitvorming, over te gaan tot de selectie van de nieuwe leidinggevenden. In de vorm van een 'verkennend gesprek' hebben de zittende leidinggevenden hun voorkeur voor een positie gedeeld met de kwartiermakers. Op 5 maart 2020 hebben alle leidinggevenden in een persoonlijk gesprek vernomen of ze geselecteerd waren of niet. Parallel aan dit proces hebben alle betrokken medewerkers een plaatsingsbrief ontvangen. In die brief werden zij formeel geïnformeerd over hun nieuwe functie en team. Medewerkers waren in de gelegenheid om bezwaar te maken tegen de plaatsing. Uiteindelijk hebben 7 medewerkers bezwaar gemaakt. De Externe Bezwaren Commissie heeft de betrokken medewerkers gehoord en de bestuurder geadviseerd over de behandeling. Alle bezwaren zijn door ons conform besluit bestuurder, naar tevredenheid van de betrokken medewerkers, afgehandeld.

En toen was het 14 maart 2020 en zag de wereld er in één klap anders uit. De lock-down had enorme impact op de start van de Bedrijfsvoering. Allereerst was alle aandacht nodig om te zorgen dat het onderwijs online gegeven kon worden. Daarnaast moesten allerlei facilitaire zaken geregeld worden om te zorgen dat er veilig gewerkt kon worden. Na overleg met de bestuurder is besloten om toch, een week later, op 15 april 2020 de nieuwe organisatie formeel te laten starten. Wel met enige organisatorische aanpassingen.

Het was snel duidelijk dat de transitie, zoals deze voorzien was qua vorm en timing, aangepast moest worden. De nieuwe leidinggevenden stonden voor de immense taak om hun teams, op afstand (online) te leren kennen. Voor diezelfde opgave stonden de medewerkers in de teams. Want sommige teams waren compleet nieuw qua samenstelling. En ondertussen moest 'de winkel'

open blijven. En van die 'winkel' werden ook nog eens heel andere dingen gevraagd. De Bedrijfsvoering heeft zich zeer wendbaar en klantgericht getoond. Alles werd gedaan om het onderwijs zo goed mogelijk te ondersteunen.

In het transitieplan was voorzien dat alle teams per 1 juli 2020 een 1^e versie van hun detail transitieplan zouden hebben. Die mijlpaal is verzet naar 1 oktober 2020 en ook gerealiseerd. Een belangrijk kernelement in de werking van de bedrijfsvoering is het klantteam. De klantteams zijn verantwoordelijk voor integrale advisering aan de directeuren en de opleidingsmanagers. Het is gelukt om deze in 2020 goed in positie te brengen. Ook de nieuwe functie van Manager Locatie Dienstverlening, heeft zijn toegevoegde waarde bewezen door intensief met het onderwijs op locatie samen te werken om te zorgen dat, binnen de kaders van de corona maatregelen, het onderwijs zo goed en veilig mogelijk kon plaatsvinden.

De transitie van de bedrijfsvoering staat in 2021 voor een volgende uitdaging. Namelijk de transitie in relatie brengen met de voorgenomen fusie.

4.2 FINANCIËEL BELEID EN TREASURY

Het Horizon College presenteert een sluitende begroting, met twee uitzonderingen:

1. bandbreedte: het verschil tussen de benodigde rijksbijdrage op basis van het aantal studenten in het schooljaar (t-1) en de ontvangen rijksbijdrage (t-2), met een maximum van € 2,5 miljoen;
2. bestemmingsreserve OM (afkoopsom huurbaten).

De normen voor financiële kengetallen (zie figuur 4.1) zijn onveranderd en staan beschreven in het Treasury- en financieringsstatuut uit 2017.

Figuur 4.1 | Normen financiële kengetallen

Ratio	Inspectienorm		Norm Horizon College	
	min.	max.	min.	max.
Rentabiliteit	Meerjarig 0		Meerjarig 0	
Solvabiliteit	30,0%	60,0%	30,0%	60,0%
Liquiditeit	50,0%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Financiële buffer	n.v.t.	n.v.t.	5,0%	n.v.t.
Huisvestingsratio	n.v.t.	15,0%	n.v.t.	15,0%
Weerstandsvermogen	5,0%	n.v.t.	5,0%	n.v.t.

Het Horizon College hanteert een treasury statuut dat gebaseerd is op de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW. In 2020 hebben we de laatste aanpassingen van deze regeling verwerkt in het treasury statuut, waarna dit op 26 oktober 2020 is vastgesteld door de raad van toezicht. Het statuut is er – in overeenstemming met de Regeling beleggen en belenen – op gericht het debiteurenrisico, het renterisico en het liquiditeitsrisico uit te sluiten dan wel te minimaliseren.

Het Horizon College heeft geen beleggingsvormen (deposito's, aandelen, obligaties en/of derivaten). Overtollige middelen worden uitgezet bij de rijksoverheid (schatkistbankieren). Een overzicht van de leningen, looptijden en saldi aan het begin en einde van het verslagjaar, is opgenomen in de jaarrekening.

4.3 PERSONEELSBELEID

In deze paragraaf bespreken we de stappen die we hebben gezet op een aantal thema's van de kwaliteitsagenda die we sinds 2019 hebben. Eerst leest u een toelichting op werkdruk, duurzame inzetbaarheid, versterken van leiderschap en eigenaarschap, zoals bedoeld in de nieuwe visie. Vervolgens bespreken we het vervangingsvraagstuk, de voortgang van de Horizon Academie, de

Participatiewet, het ziekteverzuim, het werken in coronatijd en het medewerkersonderzoek. We sluiten af met een vooruitblik op 2021.

Van werkdruk naar werkplezier

De resultaten van het medewerkersonderzoek laten de afgelopen jaren zien dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren bij het uitvoeren van hun taken. Het Horizon College vindt dit een urgent signaal en wil die ervaren werkdruk verlagen. Het directieteam heeft de verlaging van de werkdruk daarom als belangrijke prioriteit opgenomen in de kwaliteitsagenda. In 2019 heeft het Horizon College een werkdrukplan opgesteld. Eind 2019 en begin 2020 zijn in alle teams gesprekken gevoerd rond het thema 'Van werkdruk naar werkplezier'. Elk team heeft aangegeven wat het op organisatie-, team- en individueel niveau kan bijdragen aan meer werkplezier. In 2020 zijn de resultaten hiervan besproken in het directieteam, en is ook besproken welke aspecten op organisatieniveau worden opgepakt.

Verder zijn we in 2020 aandacht blijven besteden aan het onderwerp werkdruk door er regelmatig over te communiceren via HorizonNet. Na de zomer hebben alle collega's een infographic ontvangen, waarop een en ander nog eens visueel is toegelicht. En natuurlijk had de Horizon Academie een mooi trainings- en coachingsaanbod rondom dit onderwerp. Het onderwerp komt ook terug in andere beleidsthema's, zoals een nieuw introductieprogramma en -beleid voor startende collega's, het leiderschapsprogramma en de Horizontdialoog. Uit de resultaten van het in november 2020 afgenomen medewerkersonderzoek blijkt dat 54,5 procent van de collega's de werkdruk als goed ervaart. Dat is een stijging ten opzichte van 2017 (50,3 procent).

Diverse trajecten die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid

Voor ons staat duurzame inzetbaarheid voor energiek en met plezier aan het werk zijn en blijven. Bevlogen, betrokken en verbonden met elkaar. Dit onderwerp was dit jaar, door corona, actueler dan ooit. De Horizon Academie heeft een mooi trainings- en coachingsaanbod dat hierbij aansluit, en waarvan steeds meer collega's gebruikmaken. Met name de mindfulnesstrainingen worden veel gevolgd. Verder hebben acht collega's in een 'loopbaanlab' een stap gezet naar meer eigenaarschap en regie in hun loopbaan. Naast deze trajecten zijn het hele jaar door twee coaches voor duurzame inzetbaarheid beschikbaar geweest om met medewerkers in gesprek te gaan. Ook zijn de duurzame-inzetbaarheidscoaches ingezet voor diverse teamtrajecten.

Plannen voor een sterker leiderschap en eigenaarschap

In de kwaliteitsagenda is opgenomen dat we de komende jaren ons leiderschap en eigenaarschap willen versterken, geheel volgens onze nieuwe visie. In 2020 hebben we ondanks de coronacrisis veel stappen gezet in ons leiderschap. In september hebben we een kick-off gehad van ons leiderschapsprogramma, met een doorkijkje naar de verschillende elementen die we gingen aanbieden in de maanden daarna. Er is een vragenlijst over leiderschap uitgezet onder alle medewerkers binnen de organisatie. In totaal vulden 683 medewerkers deze vragenlijst in. De vragen gingen over leiderschap, teamontwikkeling, communicatie en feedback binnen het team. De vragenlijst ging dus niet alleen maar over het leiderschap van de leidinggevende, maar ook over het leiderschap van de medewerkers binnen het team.

Begin oktober hebben we een online tweedaagse over leiderschap georganiseerd voor het volledige management. Daarin kwamen drie thema's aan de orde: waarden van leidinggevende en team, zelforganisatie binnen het team (aansluitend aan een van onze drie speerpunten) en onze nieuwe Horizontdialoog. In het kader van deze dialoog zijn er in de maanden daarna aanvullende workshops aangeboden en zijn alle leidinggevendenden intervisie gaan volgen.

Nieuw functiehuis voor de onderwijsfuncties

Vanaf oktober 2020 verkent het Horizon College samen met de medewerkers hoe het nieuwe functiebouwwerk voor onderwijsgevenden eruit moet komen te zien. Daarbij is docent LC de kernfunctie voor docenten. Vooruitlopend op deze ontwikkeling hebben alle bevoegde docenten LB een toelage naar LC ontvangen vanaf augustus 2020.

Aandacht voor vervangingsvraagstuk

In 2020 hebben we opnieuw een informatieavond georganiseerd voor mensen die belangstelling hebben om als zij-instromer docent te worden in het mbo. Dat was een afwisselende avond, waarop zij-instromers vertelden over hun overstap naar het onderwijs, de afdeling P&O informatie gaf en de deelnemers een inkijkje kregen in de pedagogiek en didactiek van het onderwijs. Er kwamen 73 belangstellenden op af, waarvan er 43 interesse hadden in een aanvullend oriënterend gesprek in de sector van hun voorkeur. Vlak na de informatieavond werden we echter geconfronteerd met de beperkingen door de coronacrisis, waardoor het helaas niet gelukt is om alle verzoeken voor een oriënterend gesprek te honoreren.

Voor de arbeidsmarktcommunicatie is een plan uitgewerkt, samen met de afdeling Marketing & Communicatie. Daarin is meer aandacht voor onze profilering als werkgever, gerichte werving en pakkende vacatureteksten.

Sinds het schooljaar 2020/2021 is het Horizon College kandidaat-partner van de Regionale Academische Opleidingsschool West-Friesland (ROWF). Een 'opleidingsschool' is een partnerschap van een of meer opleidingen voor leraren met een of meer scholen voor primair, voortgezet en/of beroepsonderwijs. Er is een werkgroep gevormd, met uit iedere sector een opleidingsmanager, de coördinatoren van de ROWF en een collega van HR. Deze werkgroep heeft een plan geschreven, met de stappen die in het schooljaar 2020/2021 gezet moeten worden om begin schooljaar 2021/2022 volwaardig lid te zijn. Inmiddels zijn er twee belangrijke stappen gezet: er is draagvlak gecreëerd in de verschillende sectoren en er zijn vier schoolopleiders aangenomen, voor elke locatie één.

De Horizon Academie

In 2020 zijn we verdergegaan op de ingeslagen weg. Voor steeds meer onderdelen wordt de Horizon Academie gevraagd. Eind 2020 hebben we daarom besloten om de Horizon Academie met 0,5 fte uit te breiden met een adviseursfunctie. Deze adviseur moet de vraag vanuit sectoren onder de aandacht brengen en ook vragen oppakken over opleiding en ontwikkeling. In 2020 hebben 741 medewerkers een activiteit, training of workshop gevolgd via de Horizon Academie. We hebben een inwerktraject ontwikkeld voor nieuwe medewerkers. Onderdeel hiervan is een speciaal ontwikkelde teamsite met informatie over online werken, hoe je je weg vindt binnen het Horizon College en hoe je je laptop in gebruik neemt. Startende docenten volgden tijdens het inwerktraject modules 'Online lesgeven' en 'Hoe start ik mijn eerste les?'. Alle lessen werden online gegeven. Daarnaast heeft de Horizon Academie een grote rol gespeeld in het samen met de i-coaches trainen en opleiden van nieuwe medewerkers in het online werken en lesgeven.

Invulling banen medewerkers vanuit de Participatiewet

De Participatiewet heeft tot doel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Het Horizon College wil graag voldoen aan haar maatschappelijke verplichting hierin. Graag geven we een overzicht van hoeveel 'participatiemedewerkers' bij ons actief zijn. Deze medewerkers kunnen in dienst zijn van het Horizon College of via een ander bedrijf hier werken. Volgens de berekening van de Participatiewet is 1 fte gelijk aan 25,5 uur per week.

In 2020 is het aantal participatiemedewerkers dat het Horizon College in dienst heeft, voor het eerst in vier jaar gedaald. Hadden we in 2019 nog twintig medewerkers in dienst voor in totaal 15,02 fte, in 2020 waren dit zestien medewerkers voor in totaal 12,92 fte. Dit is een afname van vier medewerkers en 2,10 fte ten opzichte van 2019. De norm voor 2020 was 31 fte. De daling

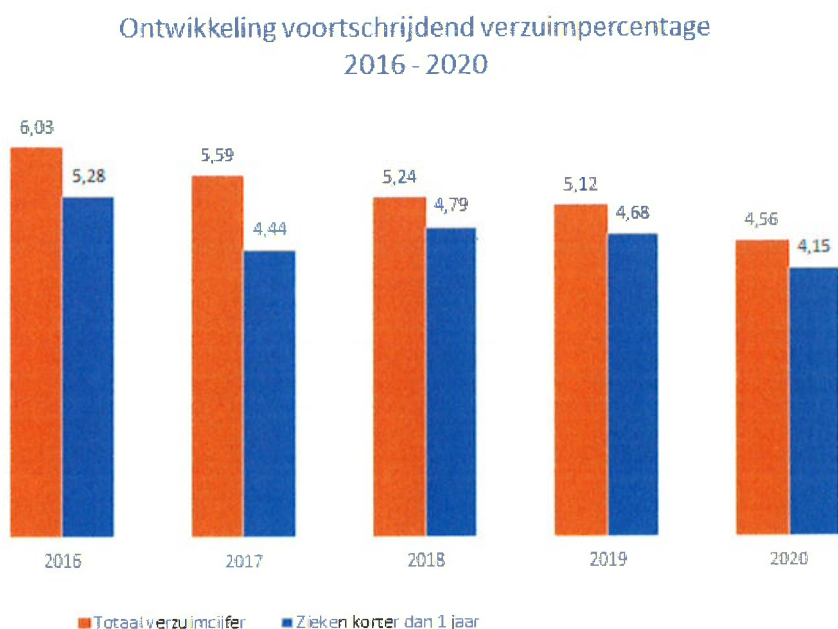
komt mede door het transitietraject binnen de bedrijfsvoering, waardoor de participatiebanen wat terughoudend worden ingevuld. Daarnaast is het lastig in coronatijd om medewerkers op afstand te laten werken zonder directe begeleiding. De participatiemedewerkers die uitstroomden, deden dit omdat ze te laag belast werden in hun werkzaamheden, door persoonlijke problematiek en omdat ze uitstroomden naar regulier werk.

Het is nog geen gemeengoed binnen alle sectoren van het Horizon College om participatiekandidaten in dienst te nemen. Redenen hiervoor zijn de (soms intensieve) begeleiding en de tijd die dit kost, en de moeite om geschikte werkzaamheden vrij te maken. Daarom heeft het Horizon College eind 2020 het bemiddelingsbureau Agros gevraagd om kansrijke banen voor deze doelgroep te helpen creëren. Het eerste effect hiervan verwachten we in het eerste kwartaal van 2021.

Ziekteverzuim

Het totale ziekteverzuimpercentage is in 2020 afgenomen van 5,1 naar 4,6 procent. Het verzuim korter dan een jaar is gedaald van 4,7 naar 4,2 procent. Het verzuim langer dan een jaar is gelijk gebleven met 0,4 procent. In figuur 4.2 ziet u de verzuimpercentages van 2016 tot en met 2020.

Figuur 4.2 | Percentage ziekteverzuim



In 2017 is afgesproken dat spreekuren bij de bedrijfsarts volledig worden geïnitieerd onder regie van de leidinggevenden. De leidinggevenden worden hierin ondersteund door de bedrijfsarts, de psycholoog en de personeelsmanagementadviseur. Sinds december 2019 ondersteunt ook de praktijkondersteuner van de bedrijfsarts hierbij. Uitval kan (deels) worden voorkomen door preventief met elkaar in gesprek te gaan over de (duurzame) inzetbaarheid van de medewerker. Voor de medewerkers zijn er coaches duurzame inzetbaarheid beschikbaar. De daling van het verzuimcijfer in 2020 lijkt mede toe te schrijven aan de coronacrisis. De verzuimfrequentie in 2020 was 0,65 per medewerker en daalde fors vanaf april 2020. In de voorgaande jaren was de verzuimfrequentie ongeveer 1,1.

Medewerkersonderzoek 2020

Wij toetsen de resultaten van ons P&O-beleid onder meer door een medewerkersonderzoek, dat wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau Effectory. Het medewerkersonderzoek 2020 haalde een respons van 65%. Het onderzoek laat zien dat het percentage betrokken en bevlogen medewerkers met 11% gestegen is ten opzichte van 2017. Op 26 van de 31 vragen verbeterde het resultaat. Met name op de items 'werkzaamheden', 'direct leidinggevende' en 'werkdruk' zijn de resultaten beter. De werkdruk op het Horizon College wordt wel als hoger ervaren (42,7 procent) dan in de benchmark MBO (38,7 procent). Bij het item 'arbeidsomstandigheden' zijn het salaris en omstandigheden waarin de werkzaamheden worden gedaan significant verbeterd. In vergelijking met de andere mbo-onderwijsinstellingen doet het Horizon College het goed op de vragen 'mogelijkheden om te ontwikkelen' en 'mogelijkheden om door te groeien'.

De volgende scores in het medewerkersonderzoek wijken significant negatief af van de benchmark MBO: 'veilig op het werk voelen', 'elkaar aanspreken op gedrag' en 'trots zijn op het Horizon College'. Hoewel de scores hierop per sector en afdeling kunnen verschillen, vragen ze onze aandacht in 2021.

Werken in coronatijd

In september 2020 is onder de collega's een vragenlijst uitgezet over hun ervaringen en belevingen in coronatijd. 672 Collega's hebben de vragenlijst ingevuld. De resultaten waren voor de managers aanleiding om in gesprek te gaan met de collega's. Daarnaast heeft de Horizon Academie het trainingsaanbod uitgebreid met meer trainingen in mindfulness en de training 'Leuker en makkelijker thuiswerken'. Ook is er een training opgezet voor leidinggevenden over leidinggeven op afstand.

Het Horizon College heeft een thuiswerkregeling vastgesteld, met daarin aandacht voor een thuiswerkvergoeding en de mogelijkheid om een thuiswerkplek in te richten volgens arborichtlijnen.

Speerpunten in het personeelsbeleid van 2021

Op de agenda van de Horizon Academie staat voor het komende jaar vooral de uitbreiding van het inwerkprogramma. Daarnaast komt er een ruim integraal aanbod op ICT-gebied, in samenwerking met i-coaches en de afdeling Kwaliteit. We gaan specifiek aandacht besteden aan het opleiden van zowel docenten als dyslectische studenten voor het systeem Claroread. Voor leiderschap geven we per team in 2021 een individueel ontwikkeladvies en eind maart staat een nieuwe tweedaagse over leiderschap gepland. Ten slotte bieden we in 2021 een aantal teamontwikkeltrajecten aan, en wordt er een loopbaancentrum opgezet, als onderdeel van de Horizon Academie.

In het kader van professionele ontwikkeling zal er een nieuw functiebouwwerk onderwijs worden ontwikkeld, inclusief loopbaanpaden. De Horizontialoog wordt de nieuwe gesprekscyclus tussen medewerker, leidinggevende en team.

Voor de oplossing van het vervangingsvraagstuk ligt de nadruk dit jaar op de sector Techniek. Er zal een specifiek project worden opgestart om nieuwe collega's te werven bij Techniek.

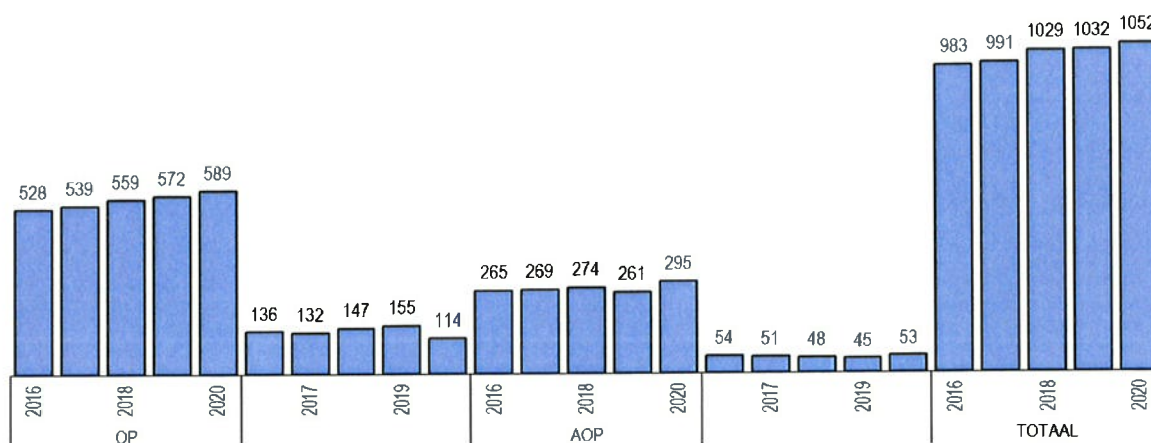
4.4 FORMATIEONTWIKKELINGEN

In deze paragraaf lees je over de formatieontwikkelingen van het Horizon College in 2020. Eerst zie je de formatieontwikkeling per functiecategorie en naar leeftijd. Vervolgens lees je over de ontwikkeling in de verlofregelingen voor senioren en het beleid dat het Horizon College heeft gevoerd om de uitkeringen na ontslag te beheersen.

Formatie OP en OOP stijgt, formatie AOP en MNG daalt

In totaal is het aantal fte's voor medewerkers op 31 december 2020 met 20 fte gestegen. Het aantal fte indirect personeel (AOP+MNG) is met 42 fte gestegen. Dit wordt voor 40 fte veroorzaakt doordat diverse functies verschoven zijn van de categorie OOP naar AOP (+37) en MNG (+3). Hiermee rekening houdend komen er van de groei van 20 fte in 2020 18 fte ten goede aan het direct onderwijspersoneel en 2 fte aan indirect personeel. Bij indirect personeel is er groei geweest in de managementfuncties, ook omdat teamleiders nu formeel tot de categorie management behoren. In figuur 4.3 zijn deze formatieontwikkelingen weergegeven.

Figuur 4.3 | Overzicht fte per functiecategorie (exclusief externe inhuur)



- OP: onderwijsgevend personeel
- OOP: onderwijsondersteunend personeel
- AOP: algemeen ondersteunend personeel
- MP: managementpersoneel

Bron: Horizon College, afdeling P&O, 21 januari 2021

Formatieontwikkeling: minimale daling gemiddelde leeftijd

In figuur 4.4 is te zien dat de gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand opnieuw licht is gedaald: van 48,9 jaar naar 48,7 jaar (peildatum 31 december 2020).

Figuur 4.4 | Formatieontwikkeling naar gemiddelde leeftijd

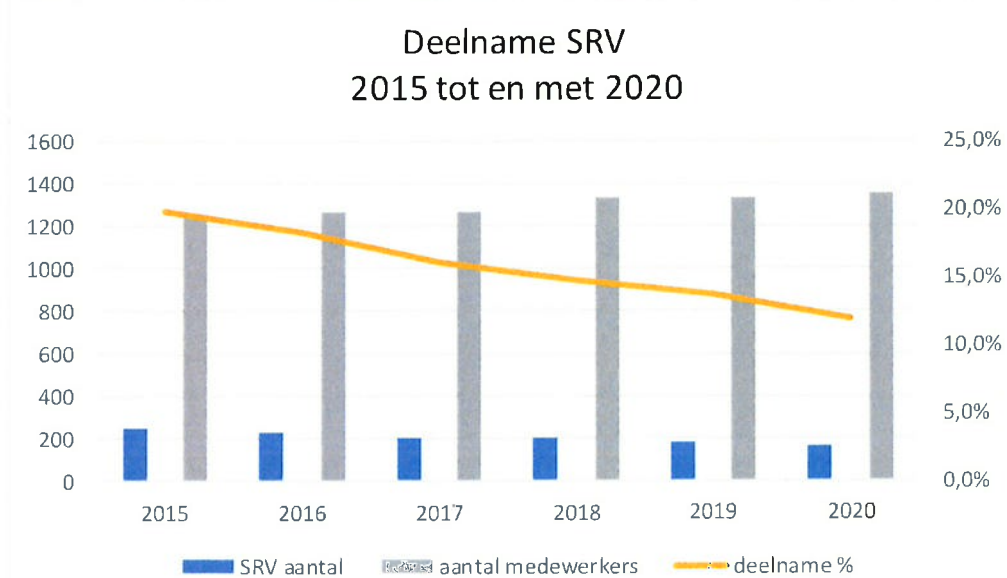


Bron: Horizon College, afdeling P&O, 21 januari 2021

Ontwikkeling verlofregelingen voor senioren

Het gebruik van de Regeling seniorenverlof is gedaald van 183 naar 161 deelnemende medewerkers (figuur 4.5). Dit betekent dat 11,9 procent van de medewerkers deelneemt aan seniorenverlof. In 2019 was dat nog 13,7 procent. Omgerekend naar fte's is het gebruik gedaald van 20,4 naar 17,52 fte. Dit is 1,7 procent van het totaal aantal fte in 2020 (2,0 procent in 2019). Van alle functiecategorieën is het onderwijsgevend personeel (1,8 procent) samen met het ondersteunend personeel (1,9 procent) de grootste gebruiker van de regeling.

Figuur 4.5 | Gebruik van de Regeling seniorenverlof, in aantallen en procenten



Bron: Horizon College, afdeling P&O, 21 januari 2021

SRV staat voor: seniorenverlof

Eigenrisicodragerschap WIA en eigenrisicodragerschap werkloosheid

Het Horizon College bekostigt – in het kader van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) – zelf de WGA-uitkeringen van zijn (ex-)medewerkers. Dit doen we voor een periode van tien jaar. Ook zijn we zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van zieke medewerkers. In 2020 zijn geen medewerkers ingestroomd. Er zijn zes medewerkers uitgestroomd, met name door een in

2020 ingezet herbeoordelingstraject van een groot aantal WGA'ers. Hiermee is het aantal WGA-uitkeringsgerechtigden in 2020 gedaald van negentien naar dertien, en is de voorziening hiervoor met ruim € 3.000,- gedaald.

Daarnaast bekostigt het Horizon College zelf de (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkeringen van (ex-)medewerkers. Ook hebben we een re-integratieverplichting voor medewerkers die dreigen werkloos te raken en voor ex-medewerkers die al een werkloosheidsuitkering ontvangen. We hebben gespecialiseerde re-integratiebureaus ingezet om werkloze (ex-)medewerkers intensief te begeleiden. Op 1 januari 2021 ontvingen twaalf (ex-)medewerkers een WW-uitkering (op 1 januari 2020 elf (ex-)medewerkers) en vijf medewerkers een bovenwettelijke WW-uitkering (één minder dan op 1 januari 2020). Ondanks de verslechtering van de arbeidsmarkt bleef het aantal uitkeringsgerechtigden stabiel, waarbij de voorziening voor de uitkeringslast licht is gedaald.

4.5 HUISVESTING EN DUURZAAMHEID

Begin 2020 is de doorontwikkeling van onze gebouwen benoemd als een van de drie focuspunten van de Horizon-brede strategie. Dit is ook verwerkt in de Meerjarenbegroting 2020-2024.

Ook op duurzaamheid zetten we specifiek in en dat blijven we de komende jaren doen. In 2017 hebben we het programmaplan 'Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen' opgesteld. In 2020 zijn de locaties Alkmaar en Hoorn binnen en buiten voorzien van ledverlichting, wat een elektriciteitsbesparing oplevert van 20 procent. Bij diverse installaties die toe waren aan vervanging, zijn energiezuinigere modellen toegepast. Ook zijn diverse warmteleidingen en appendages geïsoleerd, zodat minder warmte verloren gaat. Daarnaast lopen de volgende onderzoeken naar verduurzamingsmogelijkheden:

- Alkmaar, Heerhugowaard en Hoorn: voorzien van zonnepanelen
- Heerhugowaard: aansluiten op het warmtenet van HVC
- Heerhugowaard: voorzien van een biogasinstallatie (zelf kookgas opwekken)
- Heerhugowaard: buitenverlichting ombouwen naar LED

De totaal gerealiseerde energiebesparing is achtergebleven bij de voorspelling. Het landelijk advies vanuit de installatiebranche was om in de coronatijd het ventilatiesysteem aan te passen. De recirculatie werd uitgezet en er werd 24/7 meer frisse lucht de gebouwen ingeblazen. In de warme maanden moest deze lucht extra worden gekoeld en in de koude maanden extra worden opgewarmd. Hierdoor werd het energieverbruik hoger. Al met al is er wel bespaard, omdat er minder mensen in de gebouwen aanwezig waren en het reguliere energieverbruik dus minder was.

Naast de inzet op verduurzaming zijn er diverse onderhoudswerkzaamheden gedaan aan de gebouwen, terreinen en installaties. Ook zijn de volgende ruimtes intern verbouwd:

- Alkmaar: BioNaSk-lokalen aangepast en vernieuwd
- Heerhugowaard: leskeuken A verbouwd en keukeninrichting vernieuwd
- Hoorn: nieuwe ruimten gerealiseerd voor de ANTA-opleiding
- Hoorn: A012 verbouwd om een toekomstgericht ICT-vaklokaal te realiseren

Ook is er in 2020 gestart met het planmatig vervangen van de tapijtachtige vloerbedekkingen in de ruimten waar dat gewenst is, en zijn tegelijkertijd de wanden gesausd. Daarnaast zijn op de locatie Hoorn de gangen opgeknapt door een reinigbare lambrisering aan te brengen en is op de locatie Heerhugowaard het buitenwerk geschilderd.

Tot slot is ook dit jaar het Meubelplan weer uitgevoerd, met extra aandacht voor het inrichten van de thuiswerkplek en het coronaproof inrichten van de klaslokalen en de kantoren.

Volgens de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) moeten onderwijsinstellingen in hun jaarverslag aanvullende informatie opnemen over een aantal specifieke thema's. In dit hoofdstuk vindt u deze informatie. Bij de getalsvergelijkingen zijn we uitgegaan van de voorlopige bekostigingstelling. De accountant moet deze aantallen nog goedkeuren.

Thema 1 Uitbesteden

We zijn uiterst terughoudend met het uitbesteden van onze kerntaak, het onderwijs. We werken bij een uitbesteding alleen samen met andere organisaties als dat doelmatig is en als dit in het belang is van de kwaliteit van het onderwijs en van de student. Daarbij houden we ons aan de wettelijke waarborgen en de voorwaarden die zijn gesteld in de notitie Helderheid in bekostiging beroepsonderwijs (verder: notitie Helderheid).

In 2019 zijn het Clusius College en het Horizon College begonnen om gezamenlijk een cross-overopleiding vorm te geven en uit te voeren. De studenten staan ingeschreven bij het Horizon College, beide instellingen voeren het onderwijs uit en er zijn afspraken gemaakt om een gedeelte van de bekostiging over te hevelen van het Horizon College naar het Clusius College. Voor 2020 ging het in totaal om 37 studenten.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

In de notitie Helderheid staan de voorwaarden waarop instellingen rijksmiddelen mogen gebruiken en publiek en privaat moeten scheiden. Het Horizon College houdt zich aan deze voorwaarden:

- Onze private activiteiten stemmen overeen met onze kerntaken. Het Horizon College heeft geen branchevreemde activiteiten ontplooid.
- Ons beleid voor private activiteiten is er niet primair op gericht winst te maken. De opbrengst van deze activiteiten is zeer beperkt ten opzichte van de totale opbrengsten.
- Concurrentievervalsing speelt geen rol, omdat we onze private activiteiten ten minste kostendekkend uitvoeren, ook rekening houdend met indirecte kosten.
- We hebben geen publiek geld geïnvesteerd in private activiteiten.
- We verantwoorden de besteding van private en publieke middelen volgens de wettelijke eisen.
- De instelling voldoet aan de wettelijke waarborgen rond het onderwijs en aan de Regeling beleggen en belenen. Tijdelijk overtollige gelden gebruiken we om leningen af te lossen.

Thema 3 Verlenen van vrijstelling van onderwijs en EVC's

Een student kan een ervaringscertificaat voor eerder verworven competenties (EVC) aanbieden aan de examencommissie, met het verzoek hem op basis daarvan een diploma uit te reiken. Als dat gebeurt, beoordeelt de examencommissie eerst het portfolio. Daarna zijn er verschillende mogelijkheden:

- We schrijven de student in als examenstudent; hij hoeft geen onderwijs te volgen.
- We schrijven de student in als reguliere, bekostigde student; hij volgt een aangepast onderwijsprogramma (bekostigingsgrondslag BBL of BOL) dat voldoet aan de voorwaarden voor rijksbekostiging.
- We schrijven de student in als onbekostigde student; hij volgt een aangepast onderwijsprogramma dat niet voldoet aan de voorwaarden voor rijksbekostiging.
- De student krijgt na examinering een diploma uitgereikt.

In kalenderjaar 2020 hebben we geen diploma's afgegeven op grond van een EVC-traject.

Thema 4 Les- en cursusgeld niet betaald door de student zelf

Voor een aantal studenten betaalt de werkgever het cursusgeld; ook de factuur staat dan op naam van de werkgever. De student moet in dat geval een derdenmachtiging invullen. Het Horizon College heeft zelf geen fonds voor les- en cursusgeld.

Thema 5 In- en uitschrijving van studenten in meer dan één opleiding tegelijk

Het kan voorkomen dat studenten een diploma willen halen in meer dan één kwalificatie. In dat geval hebben studenten tijdelijk een onbekostigde exameninschrijving naast een bekostigde inschrijving. Dubbele bekostiging komt niet voor en wordt ook vanuit BRON gesignaleerd.

Figuur 5.1 | Doorstroom en uitstroom van studenten van oktober tot en met december 2020

Sector	Doorstroom				Uitstroom				
	Met diploma		Zonder diploma		Met diploma		Zonder diploma		
	BOL	BBL	BOL	BBL	BOL	BBL	BOL	BBL	
Economie			18				32		
Gezondheidszorg			1	5	3	8	20	25	
Handel & Dienstverlening			25	7	13	17	35	12	
Techniek			17	34	2	33	19	34	
Welzijn	1		1	50	8	12	3	32	11
Eindtotaal	1	18	128	50	30	61	138	82	

Bron: Horizon College, afdeling Studentzaken, datum: 29 maart 2021

Uitschrijvingen in de periode 1 oktober tot en met 31 december 2020

In de laatste drie maanden van 2020 stroomden in totaal 197 studenten door van de ene opleiding naar de andere. 311 studenten hebben het Horizon College verlaten, waarvan 91 met een diploma en 220 zonder diploma.

Inschrijvingen in de periode 1 oktober tot en met 31 december 2020

In de periode van 1 oktober tot en met 31 december 2020 hebben 40 nieuwe studenten zich ingeschreven: 19 BOL-studenten en 21 BBL-studenten. Deze studenten tellen niet mee op de eerste teldatum van 1 oktober 2020, maar kunnen wel meetellen op de tweede teldatum van 1 februari 2021.

Figuur 5.2 | Nieuw ingeschreven studenten van oktober tot en met december 2020

Sector	BBL	BOL	Eindtotaal
Economie		2	2
Gezondheidszorg	6	2	8
Handel & Dienstverlening	4	6	10
Techniek	10	5	15
Welzijn	1	4	5
Eindtotaal	21	19	40

Bron: Horizon College, afdeling Studentzaken, datum: 29 maart 2021

Thema 6 Student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

In principe volgen studenten de opleiding waarvoor ze zijn ingeschreven. Wel komt het met regelmaat voor dat studenten van opleiding of leerweg veranderen en soms tijdelijk een periode overbruggen totdat ze in de opleiding kunnen worden ingeschreven die ze (gaan) volgen. In figuur 5.3 vindt u een overzicht van studenten die in de periode na 1 oktober 2020 van leerweg zijn veranderd.

Figuur 5.3 | Studenten die van leerweg zijn veranderd van oktober tot en met december 2020

Sector	BBL naar BOL	BOL naar BBL	Eindtotaal
Economie		1	1
Gezondheidszorg	1		1
Handel & Dienstverlening	5	12	17
Techniek	5	28	33
Welzijn	3	11	14
Eindtotaal	14	52	66

Bron: Horizon College, afdeling Studentzaken, datum: 29 maart 2021

Studenten die van leerweg veranderd zijn tijdens het schooljaar

In de periode van 1 oktober 2020 tot en met 31 december 2020 zijn 66 studenten veranderd van leerweg: 14 gingen van een beroepsbegeleidend naar een beroepsopleidend traject en 52 van een beroepsopleidend naar een beroepsbegeleidend traject.

Horizontale en verticale stapeling van diploma's

Binnen het Horizon College bieden we per kalenderjaar slechts één diploma per student aan voor bekostiging. In de meeste gevallen is dat het hoogst behaalde diploma. Een aantal studenten van wie het diploma in de diplomatelling 2020 is opgenomen, heeft ook in het voorgaande jaar een diploma behaald, dat voor bekostiging is aangeboden.

Figuur 5.4 | Aantal studenten dat in twee achtereenvolgende jaren een diploma heeft behaald, dat is aangeboden voor bekostiging

Aantal		Sector 2020					Eindtotaal
Niveau 2019	Niveau 2020	Economie	Gezondheidszorg	Handel & Dienstverlening	Techniek	Welzijn	
1	2	2	2				4
Totaal 1		2	2				4
2	2			1			1
	3		1	46	13		60
Totaal 2			1	47	13		61
3	4	1		14	2	50	67
Totaal 3		1		14	2	50	67
Eindtotaal		3	3	61	15	50	132

Bron: Horizon College, afdeling Studentzaken, datum: 29 maart 2021

In vergelijking met vorig jaar hebben minder studenten in twee achtereenvolgende jaren een diploma behaald, dat is aangeboden voor bekostiging. In 2019 ging het om 147 diploma's. In 2020 om 132 diploma's.

Thema 7 Maatwerktrajecten

Het Horizon College heeft in 2020 geen maatwerktrajecten ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij bedrijven of organisaties financieel hebben bijgedragen om trajecten op maat te snijden voor hun eigen personeel.

Thema 8 Buitenlandse studenten

Bij het Horizon College stonden in 2020 geen buitenlandse studenten ingeschreven. Enkele malen per jaar komt het wel voor dat er onduidelijkheid is over de verblijfsstatus van een student. De vraag is dan of deze student rechtmatig in Nederland verblijft en bekostigd en ingeschreven kan worden of blijven. De controle daarop functioneert naar behoren.

Financiële ontwikkelingen in vogelvlucht

Je leest in dit hoofdstuk het financieel resultaat waarmee het Horizon College 2020 heeft afgesloten (paragraaf 6.1). Hierop volgen onze financiële positie op de balansdatum (paragraaf 6.2) en de begroting 2021 (paragraaf 6.3). We sluiten af met de continuïteitsparagraaf (paragraaf 6.4).

6.1 RESULTAAT 2020: CONFORM BEGROTING

Boekjaar 2020 wordt afgesloten met een negatief resultaat van € - 2,8 miljoen, en dat is nagenoeg gelijk aan de begroting. Toch zijn zowel de baten als de lasten hoger dan begroot. Op hoofdlijnen zien we de volgende afwijkingen:

- Hogere rijksbijdrage voor compensatie cao € 2,6 miljoen
- Hogere personele kosten € 2,6 miljoen

Naast de hogere rijksbijdrage voor compensatie van de cao-verhoging, zien we ook hogere baten wettelijk cursusgeld, vsv-regiomiddelen, tegemoetkoming leermiddelen en niet-begrote financiering voor inhaal en ondersteuning van studenten tijdens de coronacrisis. Bij de opbrengsten uit werk in opdracht van derden zien we een toename van de baten uit onderwijs aan anderstaligen. Maar er zijn ook tegenvallende opbrengsten te melden doordat de baten uit contractactiviteiten (€ -0,7 miljoen), huur en horeca-omzet (€ -0,4 miljoen) achterbleven en doordat begrote resultaten op 'business development' (€ -0,5 miljoen) niet werden gehaald. De totale baten komen daarmee € 3 miljoen hoger uit dan begroot.

Aan de kostenkant zien we hogere personele lasten, grotendeels veroorzaakt door de cao-verhoging en personeel niet in loondienst. De hogere kosten voor inhuur worden gecompenseerd door een eenmalige dekking van transitiekosten (uit het budget voor nog niet bestemde uitgaven) en lagere kosten op lonen en salarissen. De personele bezetting bij Bedrijfsvoering, Contractonderwijs, Techniek en Welzijn is achtergebleven bij de begrote formatie. Bij de personele voorzieningen valt de lagere dotatie op van € -0,4 miljoen. Het toekomstig gebruik van de WGA-voorziening is lager geschat. Deze meevaller wordt tenietgedaan door de hogere reservering voor de verplichting van 10.000 extra vakantie-uren. Dat de medewerkers niet op vakantie konden in coronatijd heeft er onmiskenbaar toe geleid dat er minder verlof is opgenomen.

De investeringen en de daaruit volgende afschrijvingen hadden in 2020 nauwelijks invloed op het resultaat, en dat is bijzonder. Lag de uitputting van investeringsbudgetten de afgelopen jaren gemiddeld tussen 80 en 85 procent, in 2020 nam deze toe tot 97 procent. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de investeringen in hardware voor thuiswerken en thuisleren, waarvoor ruim € 0,3 miljoen meer is uitgegeven dan begroot. Desondanks zien we op de afschrijvingen lagere kosten van € 0,4 miljoen, die voornamelijk worden veroorzaakt doordat de financial lease op een andere manier verwerkt wordt. Daarbij wordt er over het verhuurde deel van het gebouw (in Purmerend) niet afgeschreven, maar is dit deel als een lening u/g op de balans opgenomen in plaats van als materiële vaste activa.

De gevolgen van de coronacrisis zijn zichtbaar in de lasten. Zo zien we, naast de hogere investering in hardware en thuiswerkplekken, ook extra inzet binnen het onderwijs (inhaal- en ondersteuningsregeling) en is de rustige periode in de gebouwen gebruikt om onderhoud uit te voeren en noodzakelijke aanpassingen te doen. Aan de andere kant is een duidelijke daling zichtbaar in de kantine-inkopen, reis- en verblijfskosten en wervingskosten.

Opvallend is de overschrijding ten opzichte van begroting in de overige lasten. Horizon College heeft het project voor het beoogde nieuwe studentinformatiesysteem voortijdig beëindigd. De € 1 miljoen ontwikkelkosten zullen niet geactiveerd worden en zijn daarom ten laste van het resultaat 2020 gebracht.

6.2 TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE OP BALANSDATUM EN KENGETALLEN

De financiële situatie van het Horizon College is goed, blijkt uit verschillende ratio's (zie figuur 6.1). Deze kengetallen geven nadere informatie over de positie op balansdatum en worden ook opgenomen in onze integrale managementrapportages.

Figuur 6.1 | Financiële positie 2020

Ratio's	2017	2018	2019	2020	norm min.	norm max.
Solvabiliteit	55,2%	45,3%	46,6%	46,1%	30,0%	60,0%
Financiële buffer	7,2%	19,3%	11,4%	10,0%	5,0%	n.v.t.
Liquiditeit (current ratio)	11,5%	68,1%	32,6%	20,5%	50,0%	150,0%
Rentabiliteit	-4,4%	0,3%	0,8%	-2,7%	0,0%	5,0%

Tegenover een lage liquiditeit hebben we voldoende solvabiliteit. De rekening-courantfaciliteit vormt op dit moment onze financiële buffer, en is voldoende om te kunnen voldoen aan onze verplichtingen op korte termijn.

Solvabiliteit (1, exclusief voorzieningen)

Het streven van het Horizon College is om een niveau van solvabiliteit te handhaven tussen de 30 en 60 procent. Na een eerdere afname (met name door nieuwbouw in Purmerend) blijft de solvabiliteit stabiel rond 46 procent, en dat is ruim boven de gestelde ondergrens.

Solvabiliteit: (eigen vermogen/totaal vermogen) x 100%	46,1%
--	-------

Liquiditeit en financiële buffer

Het saldo liquide middelen is afgenomen van € 4,4 miljoen positief per eind 2019, naar bijna € 3 miljoen eind 2020. De afname is, gezien het negatieve resultaat en de hoge uitputting van investeringen, beperkt door hogere vooruit ontvangen subsidies. De financiële buffer (liquide middelen plus het ongebruikte deel van de rekening-courantfaciliteit) is voldoende.

Liquiditeit (current ratio): (vlottende activa/kortlopende schulden) x 100%	20,5%
Financiële buffer: (liquide middelen + rc-faciliteit)/totale baten) x 100%	10,0%

Rentabiliteit

Het Horizon College streeft naar continuïteit in zijn bedrijfsvoering en een gezonde financiële positie. Daarbij past een gemiddelde rentabiliteit van 0 procent over een langere periode. Op die manier kunnen we ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs aan blijven bieden. Bij de berekening van dit kengetal zijn de financiële lasten meegenomen.

Rentabiliteit: (saldo baten en lasten/totale baten) x 100%	-2,7%
--	-------

Normatief eigen vermogen

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in 2020 een nieuwe signaleringswaarde geïntroduceerd voor de bovengrens van het eigen vermogen. De Inspectie van het Onderwijs heeft een formule ontwikkeld om te berekenen wat een bestuur maximaal aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op vangen. Op basis van deze formule zou de signaleringswaarde voor Horizon College eind 2020 op € 102 miljoen liggen. Zoals blijkt uit de jaarrekening ligt het werkelijke eigen vermogen op € 43 miljoen en dus ruim binnen deze signaleringswaarde.

6.3 TOEKOMSTPARAGRAAF: BEGROTING 2021

In schooljaar 2020-2021 is het aantal studenten gegroeid. Deze groei leidt tot hogere inzet in het onderwijs, maar als gevolg van de t-2-bekostiging ontvangt het Horizon College hiervoor in 2021 niet de middelen. Op basis van de bandbreedtesystematiek (zie paragraaf 4.2) wordt een negatief resultaat begroot om dit verschil (€ 1,25 miljoen) voor te financieren. Samen met de geplande vrijval van de bestemmingsreserve OM van € 0,38 miljoen, zou het begrote financieel resultaat conform het financieel beleid op € 1,6 miljoen liggen.

De begroting van 2021 is opgesteld in een bijzonder jaar. De coronacrisis had in 2020 grote impact op de organisatie en het onderwijs en zal dit ook in 2021 nog hebben. Dit vraagt veel van het aanpassingsvermogen van de organisatie. Tegelijkertijd is door de coronacrisis ook de omgeving veranderd. Onder andere zijn hierdoor een aantal trends in een versnelling terechtgekomen, wat van invloed is op de verwachtingen die de samenleving heeft van het beroepsonderwijs:

- de groeiende vraag naar om- en bijscholing door de disbalans op de arbeidsmarkt;
- de digitalisering van het onderwijs;
- de noodzaak om onderwijs en beroepspraktijk verder te integreren.

Met de kwaliteitsagenda is een beleidslijn ingezet die nog altijd valide is, en nog urgenter is geworden. Tegelijkertijd zijn de middelen die we vanuit de bekostiging in 2021 ontvangen, niet voldoende om deze urgentie om te zetten in beleid. Daarom wordt in de begroting van 2021 de algemene reserve aangesproken voor een extra ontwikkelbudget van € 1 miljoen. De raad van toezicht heeft het ontwikkelbudget in de begroting onder voorbehoud goedgekeurd. Voordat het Horizon College hiermee verplichtingen aangaat, vraagt het in 2021 nog formeel goedkeuring aan de raad van toezicht om het ontwikkelbudget vrij te geven. De inzet van het ontwikkelbudget zal worden onderbouwd met een plan voor de financiering.

Figuur 6.2 | Begroting 2021

Bedragen x € 1.000

Baten		
Rijksbijdragen	101.500	
College-, cursus-, les- en examengelden	75	
Baten werk in opdracht van derden	1.505	
Overige baten	4.210	
Totaal baten		107.290
Lasten		
Personeelslasten	-84.439	
Afschrijvingen	-6.941	
Huisvestingslasten	-4.866	
Overige lasten	-13.379	
Totaal lasten		-109.624
Saldo baten en lasten		-2.335
Financiële baten en lasten		-300
Resultaat		-2.635

6.4 RISICO- EN CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Deze paragraaf geeft een overzicht van de financiële gezondheid van de organisatie in de komende jaren, de belangrijkste risico's die het directieteam gesignaleerd heeft en de maatregelen die zijn getroffen om deze risico's te beheersen.

A GEGEVENSSET

Meerjarige financiële ontwikkeling

Figuur 6.3 Prognose studentenaantallen tot en met 2026

Begrotingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Teljaar 1 oktober	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Prognose mbo							
BOL	8.704	8.930	8.970	8.990	8.970	9.040	9.070
BBL	3.547	3.500	3.340	3.000	2.850	2.670	2.570
Totaal studenten prognose mbo	12.251	12.430	12.310	11.990	11.820	11.710	11.640
<i>Totaal studentwaarde prognose mbo</i>	<i>10.478</i>	<i>10.680</i>	<i>10.640</i>	<i>10.490</i>	<i>10.395</i>	<i>10.375</i>	<i>10.355</i>
Prognose vavo	451	285	450	450	450	450	450

De prognose van de ontwikkeling van het aantal studenten is gebaseerd op de referentieraming van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Figuur 6.3 laat zien dat het aantal mbo-studenten naar verwachting zal afnemen in de jaren 2022 tot en met 2026. Deze afname doet zich voor in de BBL. Terwijl de studentenaantallen in de BBL tijdens de hoogconjunctuur van de afgelopen jaren sterk groeide, is de verwachting dat de verslechterde economische situatie zal leiden tot een verschuiving van BBL naar BOL.

In 2020 lag het aantal vavo-studenten op een laag niveau als gevolg van het hoge slagingspercentage in het voortgezet onderwijs (coronaeffect). De verwachting is dat dit aantal zich zal herstellen.

Op dit moment is de prognose van het aantal studenten omgeven met veel onzekerheid. De verwachting is dat een deel van de studenten vertraging zal oplopen door de coronacrisis, waardoor het aantal ingeschreven studenten komend schooljaar hoger uitvalt. Het is op dit moment nog lastig in te schatten hoe groot deze impact zal zijn. Ook over de instroom van studenten vanuit het voortgezet onderwijs is meer onzekerheid dan in eerdere jaren.

Figuur 6.4 | Prognose personeelontwikkeling tot en met 2026

Formatie	Real 2020	Begr 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026
Personeel primair proces / docerend personeel (OP)	572	563	545	542	539	539	538
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	125	118	115	115	114	113	113
Overig algemeen ondersteunend personeel (AOP)	280	306	283	280	278	278	276
Bestuur / Management (MNG)	48	53	52	52	51	51	51
Leraar in opleiding (LIO)	8	12	12	12	11	11	11
Personeel Wet banenafpraak (PRT)	8	21	20	19	19	19	19
Totaal	1041	1071	1026	1018	1012	1012	1009

Figuur 6.4 laat zien dat de formatie afneemt tussen 2021 en 2022. Dit komt voor een groot deel door een besparing die gerealiseerd wordt door een transitie in de organisatie van de ondersteunende dienstverlening. In het onderwijs speelt een rol dat het aantal studenten afneemt.

Figuur 6.5 | Exploitatie en liquiditeit tot en met 2026

Financieel	Real 2020	Begr 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026
Studenten en fte							
Studentwaarde	10.678	11.052	11.090	10.940	10.845	10.825	10.805
Totaal FTE	1.042	1.071	1.026	1.018	1.012	1.012	1.009
Exploitatie (x € 1000)							
Rijksbijdrage OCW	98.573	99.096	99.894	99.850	99.723	99.108	98.836
Overige subsidies OCW	0	2.404	1.501	926	906	676	676
College-, cursus-, les- en examengelden	1.635	75	0	0	0	0	0
Baten in opdracht van derden	1.748	1.505	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000
Overige baten	2.598	4.210	3.351	3.336	3.326	3.324	3.322
Totaal baten	104.553	107.290	106.346	105.811	105.755	105.008	104.834
Personeelslasten	82.306	84.439	81.974	81.822	81.456	81.519	81.515
Afschrijvingen	6.720	6.941	7.197	6.995	7.082	6.977	6.792
Huisvestingslasten	4.913	4.866	4.866	4.866	4.866	4.866	4.866
Overige lasten	13.175	13.379	12.318	11.744	11.650	11.505	11.473
Totaal lasten	107.114	109.624	106.355	105.427	105.054	104.867	104.646
Saldo baten en lasten	-2.561	-2.335	-9	384	701	142	188
Financiële baten/lasten	-274	-300	-297	-248	-209	-173	-135
Resultaat	-2.835	-2.635	-306	136	492	-31	53
Liquiditeit (x € 1000)	Real 2020	Begroting 2021	2022	2023	2024	2025	2026
Beginsaldo	4.435	2.975	-1.197	-5.433	445	2.291	3.509
Resultaat	-2.835	-2.635	-306	136	492	-31	53
Afschrijvingen	6.720	6.941	7.197	6.995	7.082	6.977	6.792
Aflossing financiering	-3.128	-3.128	-3.128	-2.253	-2.228	-2.228	-2.228
Investering	-4.464	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500
Mutatie werkkapitaal	2.250	-1.850	-4.500	4.500			
Eindsaldo	2.978	-1.197	-5.433	445	2.291	3.509	4.626

De baten laten de komende jaren een daling zien. Tussen 2022 en 2026 neemt de rijksbijdrage af doordat het aantal studenten daalt. De overige subsidies nemen af doordat de subsidies vanuit het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) uitlopen. Dit wordt gedeeltelijk gecompenseerd door toenemende baten in opdracht van derden doordat het Horizon College naar verwachting meer contractonderwijs zal geven.

In de personeelslasten is een daling zichtbaar. Dit is het gevolg van de eerder toegelichte afname van de aantallen fte in loondienst en fte niet in loondienst. Daar staat tegenover dat de loonkosten per fte toenemen. Naar verwachting zal het nieuwe beleid op personele ontwikkeling ertoe leiden dat het aandeel docenten in de LC-schaal omhooggaat en in de LB-schaal om laag.

Ook de overige lasten dalen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat hierop in 2021 aanvullende middelen begroot zijn voor innovatie en ontwikkeling in het onderwijs. In de periode 2022-2026 is geen rekening gehouden met een dergelijk aanvullend budget.

De relatief grote negatieve exploitatieresultaten van 2020 en 2021 worden voornamelijk veroorzaakt doordat een groei in studenten is voorgefinancierd.

De liquiditeit daalt tot en met 2022 en ligt in dat jaar onder de signaleringsgrens van het krediet schatkistbankieren (-€ 2,5 miljoen), waardoor er tijdelijk een externe financieringsbehoefte ontstaat. Behalve door het negatieve exploitatieresultaat in de periode 2020-2022 wordt dit veroorzaakt door een discrepantie in de uitbetaling van een prestatieafhankelijk deel in de bekostiging, gerelateerd aan de kwaliteitsafspraken (post mutatie werkkapitaal: € 4,5 miljoen). Op dit moment wordt onderzocht hoe de financieringsbehoefte wordt ingevuld. Na 2022 neemt de liquiditeit weer toe als gevolg van de vertraagde ontvangst van de variabele component van de kwaliteitsmiddelen, een lager niveau van aflossingen na 2022 en een positief exploitatieresultaat na 2022.

Figuur 6.6 | Balans en ratio's tot en met 2026

Balans (x € 1000)	Eindbalans 2020	Begroting 2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vaste activa							
Immateriële vaste activa							
Materiële vaste activa	80.388	76.947	73.250	69.755	66.173	62.696	59.404
Financiële vaste activa	7.761	7.620	7.477	7.330	7.180	7.027	6.871
	88.149	84.567	80.727	77.085	73.353	69.723	66.275
Vlottende activa							
Vorderingen	1.388	1.500	6.000	1.500	1.500	1.500	1.500
Liquide middelen	2.978	-	-	445	2.291	3.509	4.626
	4.366	1.500	6.000	1.945	3.791	5.009	6.126
Totaal activa	92.515	86.067	86.727	79.029	77.144	74.732	72.401
Eigen vermogen							
Bestemmingsreserve publiek	984	603	222	-	-	-	-
Algemene reserve	41.711	39.457	39.532	39.890	40.382	40.351	40.404
	42.695	40.060	39.754	39.890	40.382	40.351	40.404
Voorzieningen	5.251	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Langlopende schulden	23.234	20.106	17.853	15.625	13.398	11.170	9.417
Kortlopende schulden	21.335	19.454	18.436	18.264	18.114	17.961	17.330
Krediet schatkistbankieren		1.197	5.433	-	-	-	-
Totaal passiva	92.515	86.067	86.727	79.029	77.144	74.732	72.401
Ratio's							
Solvabiliteit 1 (EV/Bal tot)	0,46	0,47	0,46	0,50	0,52	0,54	0,56
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/Bal tot)	0,52	0,53	0,52	0,57	0,59	0,61	0,63
Liquiditeit (LM + KV /KLS)	0,20	0,07	0,25	0,11	0,21	0,28	0,35

In de investeringsbegroting staan in de planperiode geen grote (ver)bouwprojecten gepland. Daardoor ligt het investeringsniveau lager dan de afschrijvingen en daalt de boekwaarde van de post materiële vaste activa. Wel is, naast de meerjarenonderhoudsplannen, rekening gehouden met investeringen in de toekomstgerichtheid van de locaties. Ook zijn in de investeringsbegroting, in lijn met de in 2020 opgestelde digitale strategie, investeringen verwerkt in het verbeteren van ICT-voorzieningen.

Het eigen vermogen volgt de ontwikkeling van het exploitatieresultaat. Door aflossing van schulden en een relatief stabiel eigen vermogen vanaf 2022 verbetert de solvabiliteit. De solvabiliteit ligt gedurende de hele planperiode boven de signaleringsgrens van OCW (0,3).

De liquiditeit (current ratio) ligt gedurende de hele planperiode onder de signaleringsgrens van OCW (0,5). Dit is een gevolg van het bewuste beleid om als liquiditeitsbuffer een krediet aan te houden bij schatkistbankieren. Zoals zichtbaar in de balans, wordt in 2021 en 2022 naar verwachting gebruikgemaakt van dit krediet.

Overall is de financiële positie van het Horizon College gezond. Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste risico's en onzekerheden voor de begroting.

Effecten coronacrisis

Als gevolg van het vaccinatieprogramma is de verwachting dat het onderwijs in 2022 teruggaat naar een relatief normale situatie. De coronacrisis heeft in de periode daarvoor echter een grote impact gehad op het onderwijs en de studenten. Dit brengt ook onzekerheden met zich mee voor de begroting, zoals:

- vertraging in de studietijd van studenten en mogelijk langere verblijfstijd;
- extra inspanningen voor begeleiding en ondersteuning;
- impact op de economie en arbeidsmarkt (bijvoorbeeld verschuiving van BBL naar BOL, minder stageplekken, om- en bijscholingsbehoefte, dreigende jeugdwerkloosheid).

Vanuit de overheid is een uitgebreid programma met diverse subsidiestromen aangekondigd, om de gestelde uitdagingen het hoofd te bieden (Nationaal Programma Onderwijs). Dit zal tijdelijk leiden tot een verhoging van de baten en lasten in de exploitatie. De hieraan gerelateerde baten en

lasten zijn niet meegenomen in de meerjarenbegroting voor de periode 2022-2026, maar de verwachting is dat deze in balans zullen zijn en daarom geen effect zullen hebben op het resultaat.

Voorgenomen fusie met het Regio College

Het Horizon College heeft het voornemen om te fuseren met het Regio College. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met de effecten van deze fusie. Als onderdeel van het fusieplan wordt een gezamenlijke meerjarenbegroting opgesteld, inclusief fusie-effecten.

Transitie ondersteunende organisatie

Zoals eerder vermeld is in de meerjarenbegroting een besparing meegenomen als gevolg van de transitie in de organisatie van de ondersteunende dienstverlening. Voor de haalbaarheid van de begroting is het daarom belangrijk dat deze transitie gerealiseerd wordt.

Kwaliteitsagenda

In 2021 en 2023 is een deel van de bekostiging afhankelijk van de beoordeling door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO over de uitvoering van de kwaliteitsagenda. In elk van deze jaren betreft dit deel ongeveer € 5 miljoen.

B OVERIGE RAPPORTAGES

B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

In 2019 zijn grote stappen gezet om business control verder in te voeren in de organisatie. In 2019 heeft het directieteam integraal financiële- en beleidskaders vastgesteld, die richting gaven aan een nieuw begrotingsproces 2020. Dat proces is geëvalueerd en wordt doorgezet in 2021. De grote verandering ten opzichte van het proces van de jaren daarvoor zit in het feit dat binnen deze nieuwe kaders de onderwijsteams de ruimte kregen om een begroting te maken die nodig is om goed onderwijs te geven. Voorheen was de begroting vooral van de staf en de ondersteuning. Het resultaat is een begroting 2021 die past binnen de kaders en die meer gericht is op het onderwijs dan voorheen.

De volgende stap in de ontwikkeling van business control was het ontwerpen van een bijpassende cyclus voor sturing en verantwoording. Deze is eind 2019 vastgesteld en in 2020 geïmplementeerd. De cyclus past bij het uitgangspunt dat teams ruimte hebben om keuzes te maken, binnen vastgestelde kaders. Dat betekent sturen op hoofdlijnen, in relatie tot duidelijk afgesproken doelen en resultaten, die zijn vastgelegd in managementafspraken tussen bestuurder en individuele directeuren. In 2020 is volgens deze nieuwe cyclus gewerkt en zijn hier periodiek managementgesprekken over gevoerd. In 2021 zal deze cyclus ook worden ingevoerd binnen de sectoren.

Aanvullend hierop is het Horizon College sinds 2019 een nieuwe weg ingeslagen op het gebied van risicomangement. Het directieteam neemt hierin de lead en heeft het afgelopen jaar meer stappen gezet naar integraal risicomangement. Concreet betekent dit dat we scherp in beeld hebben welke risico's we lopen. De geïdentificeerde risico's zijn duidelijk omschreven, met beheersmaatregelen, inschatting van kans en financiële impact, en directieleden als risico-eigenaren. Dit is vastgelegd in een risicoregister met een 'heatmap' en een methodiek voor monitoring en sturing. Ook is bepaald wat de gewenste 'beweging' is per risico over drie jaar, gelieerd aan onze visie en strategische doelen, en welke inzet nodig is om deze beweging te bewerkstelligen. Jaarlijks evalueert het directieteam of de vastgelegde risico's nog gelden, of de gemaakte 'beweging' per risico in lijn is met de gewenste richting zoals een jaar eerder vastgelegd, om welke redenen hier mogelijk van afgeweken is, en welke mogelijke nieuwe risico's zich voordoen. Mogelijke aanpassingen worden op dezelfde manier vastgelegd in het risicoregister. Deze methodiek is onderdeel geworden van de reguliere planning-en-controlcyclus (PDCA).

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

In de tabel hieronder vindt u een omschrijving van de belangrijkste risico's van het Horizon College.

	Korte omschrijving	Risico
1	Veranderende arbeidsmarkt en de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven	Door onvoldoende verbinding met en kennis van de (veranderende) arbeidsmarkt bestaat de kans dat we niet arbeidsmarktgericht opleiden. Hierdoor verslechtert het toekomstperspectief van studenten, en het bedrijfsleven en/of studenten kiezen voor onderwijsinstellingen die meer arbeidsmarktgericht opleiden.
2	Doorlopende leerlijn vo-mbo	Als we onvoldoende samenwerken met de belangrijkste partners in het voortgezet onderwijs in ons werkgebied, kunnen we onder andere ons opleidingsaanbod, programmering en doorstroom onvoldoende afstemmen. In dat geval bestaat de kans dat beide werelden zich niet met elkaar verbinden, waardoor we studenten verliezen of onvoldoende kunnen motiveren en uitdagen om de beste versie van zichzelf te worden.

De kern van ons integraal risicomanagement is de verbinding met onze visie. Die visie is de rode draad waartoe wij ons verhouden. Als we onze visie niet of onvoldoende realiseren, betekent dat onder meer dat we onze belofte aan de studenten niet of onvoldoende nakomen. Hoe risicomanagement gelieerd is aan onze visie, wordt helder aan de hand van het volgende citaat: *'Privacydatalek als risico kan gezien worden als niet voldoen aan de punten uit een securityaudit met een boete tot gevolg, maar het échte risico is het niet respectvol omgaan met gegevens van studenten en medewerkers, met een onveilige leer- en werkomgeving als gevolg.'* We zien risicomanagement dan ook als middel om de focus te houden op datgene wat belangrijk is.

De volgende stappen in het risicomanagement worden vastgelegd in het implementatieplan 'HC integraal risico- en kansmanagement'. Vanuit dit plan kunnen ook managers en teams strategische risico's en kansen integraal en structureel identificeren en hierop sturen. In 2021 wordt ook ingezet op de identificatie van risico's op strategisch en operationeel niveau, om hier structureel op te sturen.

A1 GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

De jaarrekening heeft betrekking op de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord - Kennemerland/West-Friesland (hierna: Horizon College), die haar zetel heeft in Alkmaar. Zij is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 41241789. De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn, met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. Alle vermelde bedragen zijn in euro's.

Activiteiten

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (roc). Een roc is een onderwijsinstelling voor beroepsonderwijs en volwasseneducatie.

Grondslagen van waardering

De grondslagen die we toepassen voor de waardering van activa, passiva en de resultaatbepaling, zijn gebaseerd op historische kosten en zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor zover niet anders vermeld nemen we de activa en passiva op tegen verkrijgingsprijs, vervaardigingsprijs of actuele waarde. Een actief nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en we de waarde daarvan betrouwbaar kunnen vaststellen. Een verplichting nemen we in de balans op wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en we de omvang van het betrokken bedrag betrouwbaar kunnen vaststellen. De baten en lasten rekenen we toe aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen formuleert. Die zijn van invloed op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen beoordelen we voortdurend. Herzieningen van schattingen nemen we op in de periode waarin we de schatting herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Stelselwijziging

Er hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Salderen

In de jaarrekening hebben we alleen een actief en een post van het vreemd vermogen gesaldeerd als en voor zover:

- er een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen;
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs). Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische gebruiksduur van tien jaar.

Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs) minus eventuele (investerings)subsidies, en minus de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. In deze kostprijs hebben we ook de kosten van eventueel groot onderhoud opgenomen, als aan de activeringscriteria is voldaan. Een eventuele boekwaarde van de te vervangen bestanddelen beschouwen we dan als gedesinvesteerd. Deze brengen we ten laste van de staat van baten en lasten (zie figuur A1.2). Alle overige onderhoudskosten hebben we direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

De afschrijving is lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Als de verwachting over de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd verandert, verantwoorden wij deze als een schattingswijziging. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

We houden de volgende jaarlijkse afschrijvingspercentages en afschrijvingstermijnen aan:

Activagroep	afschrijvingspercentage	afschrijvingstermijn
Gebouwen	2,5%	40 jaar
Installaties (nagelvast aan gebouw)	5,0%	20 jaar
Verbouwingen en groot onderhoud	10%	10 jaar
Inventaris en apparatuur (machines)	5%	20 jaar
Inventaris en apparatuur (uitrusting)	10%	10 jaar
Inventaris en apparatuur (overige)	20%	5 jaar
Hardware en software	25%	4 jaar
Meubilair	10%	10 jaar

Op terreinen schrijven we niet af.

Verder geldt:

- Materiële vaste activa die we niet meer gebruiken, worden gewaardeerd tegen de kostprijs of de lagere opbrengstwaarde.
- Een materieel vast actief nemen we niet langer in de balans op na vervreemding of als we in de toekomst geen prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding meer verwachten.
- Activa met een inkoopprijs van € 2.500 of meer worden geactiveerd, met uitzondering van hardware en meubilair. Deze activa worden met een ondergrens van € 500 geactiveerd.

Financiële vaste activa

In deze jaarrekening opgenomen financiële vaste activa (overige vorderingen) bestaan uit vorderingen met een looptijd van ten minste één jaar. Deze worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, stellen we de realiseerbare waarde van het actief vast. Is dat laatste niet mogelijk, dan stellen we de realiseerbare waarde vast van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus de benodigde voorziening voor

oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden, direct opneembaar en vrij beschikbaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn onder kortlopende schulden opgenomen als schulden aan kredietinstellingen. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van het Horizon College is opgebouwd uit publieke middelen. We onderscheiden het eigen vermogen in een bestemmingsreserve publiek, overige bestemmingsreserves en een wettelijke reserve.

Algemene reserve publiek

Deze reserve is het gedeelte van het eigen vermogen, waarover we kunnen beschikken zonder belemmering door wettelijke of statutaire bepalingen, voor het doel waarvoor het Horizon College is opgericht. Deze reserves zijn gevormd uit exploitatieoverschotten van publieke geldstromen.

Bestemmingsreserve publiek

Deze reserve betreft het gedeelte van het eigen vermogen, waaraan het college van bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid heeft gegeven.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve is een bedrag ter hoogte van de boekwaarde van zelf vervaardigde immateriële vaste activa vanaf het moment van ingebruikname. Met ingang van boekjaar 2013 is voor dit bedrag een wettelijke reserve opgenomen.

Voorzieningen

Voor eventuele verplichtingen en risico's uit het verleden nemen we voorzieningen op. De omvang van deze verplichtingen en risico's zijn op de balansdatum onzeker, maar redelijkerwijs in te schatten. Dat doen we door de beste schatting te maken van de bedragen die noodzakelijk zijn om de bijbehorende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. We waarderen voorzieningen tegen nominale waarde.

Uitgestelde personeelsbeloningen

Het Horizon College heeft voor zijn werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Werknemers die hiervoor in aanmerking komen, hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen. Dit is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon, berekend over de jaren dat de werknemer pensioen opbouwde bij het Horizon College.

De verplichtingen die voortvloeien uit deze personeelsrechten hebben we ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Het Horizon College betaalt hiervoor 70 procent van de premies en de werknemer betaalt 30 procent. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door zijn financiële verplichtingen) dit toelaat. Het Horizon College is niet verplicht aanvullende bijdragen te doen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. We verantwoorden daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening.

Volgens de richtlijnen (RJ 271) moeten we bepaalde informatie over toegezegd-pensioenregelingen toelichten in de jaarrekening. In de balans moeten we vooral het saldo opnemen van de activa en passiva die met de regeling samenhangen – dit in de vorm van een vordering of verplichting. Het pensioenfonds heeft aangegeven dat het niet in staat is om aan de deelnemende ondernemingen de informatie over toegezegd-pensioenregelingen te verschaffen volgens RJ 271. We behandelen

de regeling daarom als toegezegde-bijdrageregeling en verantwoorden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlasten in de staat van baten en lasten.

Langlopende schulden

De schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Langlopende schulden waarderen we bij de eerste verwerking tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden, nemen we in de waardering bij eerste verwerking op. Schulden waarderen we na eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde verwerken we als interestlast op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar duiden we aan als kortlopend. Schulden salderen we niet met activa. Schulden waarderen we bij de eerste verwerking tegen de reële waarde. Na de eerste verwerking waarderen we schulden tegen de geamortiseerde kostprijs.

De overlopende passiva zijn:

- bedragen die we vooruit ontvangen (waaronder geormerkte gelden) en die aan opvolgende perioden worden toegerekend (tijdevenredig of evenredig aan de te leveren prestaties);
- nog te betalen bedragen die we niet onder de andere kortlopende schulden kunnen plaatsen.

Grondslagen financiële instrumenten

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële effecten verstaan. In de toelichting op onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht, als die afwijkt van de boekwaarde. Is het financiële instrument niet in de balans opgenomen, dan wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Sinds 2011 neemt het Horizon College deel aan geïntegreerd middelenbeheer (het zogenoemde schatkistbankieren). Het renterisico is daarom beperkt.

Het kredietrisico ten aanzien van de overige vorderingen van het Horizon College is beperkt, aangezien het de grootste debiteuren betreffen met een hoge betrouwbaarheid, zoals de rijksoverheid en de gemeenten uit de regio.

Grondslagen van resultaatbepaling

Om het resultaat vast te stellen, hanteren we het baten-en-lastenstelsel. We rekenen de baten en lasten toe aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij gaan we ervan uit dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar of studiejaar zijn verspreid.

Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen op grond van de primaire bekostiging hebben we ten gunste gebracht van het jaar waarvoor zij ter beschikking zijn gesteld.

Subsidies met doelbesteding

Subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) verwerken we in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben, volledig als bate in de staat van baten en lasten. Geormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) zijn verantwoord in de staat van baten en lasten, naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum, staan onder de overlopende passiva. Geormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) staan verantwoord ten gunste van de staat van baten en lasten, in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet-bestede middelen staan onder de overlopende passiva, zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden, zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

College-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengsten uit wettelijke collegegelden hebben we tijdevenredig aan het verslagjaar toegerekend.

Opbrengst werk voor derden

Resultaten van derdegeldstroomprojecten brengen we ten gunste of ten laste van de exploitatierekening in de periode waarin (een afgerond deel van) het project gereedkomt. Hieronder vallen ook overige overheidsbijdragen en subsidies, inclusief eventueel meegefinancierde delen uit de eerste geldstroom. Onder de werken voor derden nemen we ook de opbrengsten van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten op. Vooruit ontvangen financiering van tweede- en derdegeldstroomprojecten presenteren we als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans. Voorgefinancierde lasten nemen we op als overlopende activa onder de vorderingen op de balans.

Kosten

We bepalen de kosten door de eerder vermelde grondslagen voor waardering in acht te nemen. Deze rekenen we toe aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. We nemen ook latere (voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen op in dit verslag, als deze hun oorsprong hebben voor het einde van het verslagjaar en bekend zijn voor het opmaken van de jaarrekening. Die gebeurtenissen moeten wel voldoen aan de voorwaarden voor opname.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten verwerken we in de winst-en-verliesrekening, op grond van de arbeidsvoorwaarden en voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Wij hebben alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie verantwoordt we als last. Het Horizon College heeft een pensioenregeling bij ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en op basis van deze regeling worden verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit leidt tot een terugstorting of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van ABP per 31 december 2020 is 93,2 procent. Naast bovenstaande premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa schrijven we niet af. Wijzig een schatting van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten verwerken we tijdsevenredig, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten houden we rekening met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangsten uit en aflossingen van langlopende leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, hebben we niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. Het kasstroomoverzicht hebben we opgesteld volgens de indirecte methode.

A1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(na verwerking bestemming resultaat)

(in euro's)	2020	2019
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	-	483.969
1.2 Materiële vaste activa	80.387.898	82.622.835
1.3 Financiële vaste activa	7.761.125	7.899.131
	88.149.023	91.005.935
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	1.387.535	2.176.863
1.7 Liquide middelen	2.978.128	4.434.608
	4.365.663	6.611.472
Totaal activa	92.514.685	97.617.406
2.1 Eigen vermogen	42.695.040	45.529.727
2.2 Voorzieningen	5.251.399	5.412.325
2.3 Langlopende schulden	23.233.796	26.361.577
2.4 Kortlopende schulden	21.334.450	20.313.777
Totaal passiva	92.514.685	97.617.406

A1.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2020

(in euro's)	2020	Begroting 2020	2019
Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	98.572.963	95.481.357	97.436.326
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en exam engelden	1.634.506	1.306.115	1.537.565
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.747.685	1.450.013	2.476.520
3.5 Overige baten	2.598.104	3.303.917	2.789.355
Totaal baten	104.553.258	101.541.402	104.239.766
Lasten			
4.1 Personeelslasten	82.305.809	79.699.875	78.443.244
4.2 Afschrijvingen	6.719.978	7.132.257	6.406.766
4.3 Huisvestingslasten	4.913.033	4.897.736	4.834.128
4.4 Overige lasten	13.175.472	12.342.366	13.355.246
Totaal lasten	107.114.292	104.072.234	103.039.385
Saldo baten en lasten	2.561.034-	2.530.832-	1.200.381
5 Financiële baten en lasten	273.653-	349.351-	393.493-
9 Bijzondere baten en lasten	-	-	-
Resultaat	2.834.687-	2.880.183-	806.888

A1.3 KASSTROOMOVERZICHT 2020

(in euro's)

Kasstroom uit operationele activiteiten

Saldo baten en lasten

Aanpassingen voor

*afschrijvingen

*mutaties voorzieningen

Veranderingen in vlottende middelen:

*vorderingen

*schulden (inclusief kredietinstellingen)

Kasstroom uit bedrijfsoperaties

Ontvangen interest

Betaalde interest

Buitengewoon resultaat

Totaal kasstroom uit operationele activiteiten

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investerings immateriële vaste activa

Investerings materiële vaste activa

Desinvesteringen materiële vaste activa

Mutatie financiële vaste activa

Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Nieuw opgenomen lening

Aflossing langlopende schulden

Toename aflossingsverplichting (kortlopende schuld)

Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten

Mutatie liquide middelen

	2020	2019
	2.561.034-	1.200.381
6.719.978		6.406.766
160.926-		26.425-
	6.559.052	6.380.341
789.329		336.584-
1.020.674		289.090
	1.810.002	47.494-
	5.808.020	7.533.228
138.410		69.917
412.064-		463.409-
-		-
	273.653-	393.493-
	5.534.367	7.139.735
286.921		323.039-
4.464.008-		4.684.000-
176.014		-
138.008		7.354.391-
	3.863.065-	12.361.430-
-		1.000.000
3.127.781-		3.060.648-
-		76.386-
	3.127.781-	2.137.034-
	1.456.479-	7.358.729-

Saldo liquide middelen per 31-12-2019

Mutatie liquide middelen 2020

Saldo liquide middelen per 31-12-2020

4.434.608
1.456.480-
2.978.128

A1.4 TOELICHTING OP DE BALANS

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa (in euro's)

	1.1.1 Studenten informatie systeem	1.1.4 Activa in uitvoering	Totaal immateriële vaste activa
Aanschafprijs 1-1-2020	1.180.184	360.423	1.540.607
Cumulatieve afschrijvingen 1-1-2020	-1.056.639	0	-1.056.639
Boekwaarde 1-1-2020	123.546	360.423	483.969
Investeringen 2020	0	0	-286.921
Desinvesteringen/herrubriceringen 2020	0	-360.423	-73.502
Afschrijvingen 2020	-123.546	0	-123.546
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0
Mutatie 2020	-123.546	-360.423	-483.969
Aanschafprijs 31-12-2020	1.180.184	0	1.180.184
Cumulatieve afschrijvingen 31-12-2020	-1.180.184	0	-1.180.184
Boekwaarde 31-12-2020	0	0	0

Onder immateriële vaste activa zijn de kosten opgenomen van de ontwikkeling en implementatie van het studentenregistratiesysteem. Dit systeem is 1 januari 2011 in gebruik genomen, wordt in tien jaar afgeschreven, en is derhalve per 1 januari 2021 afgeschreven.

Voor de boekwaarde van deze immateriële vaste activa was een wettelijke reserve opgenomen.

1.2 Materiële vaste activa (in euro's)

	1.2.1.1 Gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4.0 Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs 1-1-2020	119.273.406	9.950.752	41.079.777	3.963	170.307.898
Cumulatieve afschrijvingen 1-1-2020	-56.183.490	0	-31.501.574	0	-87.685.064
Boekwaarde 1-1-2020	63.089.916	9.950.752	9.578.204	3.963	82.622.835
Investeringen 2020	2.118.135	0	2.247.323	98.549	4.464.008
Desinvesteringen/herrubriceringen 2020	0	0	0	-102.512	-102.512
Afschrijvingen 2020	-4.188.106	0	-2.408.327	0	-6.596.433
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	0	0
Mutatie 2020	-2.069.971	0	-161.003	-3.963	-2.234.937
Aanschafprijs 31-12-2020	121.391.541	9.950.752	43.327.101	0	174.669.394
Cumulatieve afschrijvingen 31-12-2020	-60.371.596	0	-33.909.900	0	-94.281.496
Boekwaarde 31-12-2020	61.019.945	9.950.752	9.417.200	0	80.387.898

De waarde van het gedeelte van het gebouw in Purmerend, dat in gebruik wordt genomen door het Regio College, staat als financial lease opgenomen onder financiële vaste activa.

WOZ-waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

(in eigendom)

1.2.a.1 WOZ-waarde gebouwen en terreinen

1.2.a.2 Verzekerde waarde gebouwen

Waarde in euro's	Peildatum
79.101.000	1-1-2020
120.338.200	31-12-2019

1.3 Financiële vaste activa
(in euro's)

Aanschafprijs 1-1-2020
Cumulatieve afschrijvingen 1-1-2020
Boekwaarde 1-1-2020

Investeringen 2020
Desinvesteringen/herrubriceringen 2020
Afschrijvingen 2020
Afschrijvingen desinvesteringen
Mutatie 2020

Aanschafprijs 31-12-2020
Cumulatieve afschrijvingen 31-12-2020
Boekwaarde 31-12-2020

1.3.7	
Financial lease	
	7.967.432
	-68.301
	7.899.131
	-
	-
	-138.008
	-
	138.008-
	7.967.432
	-206.309
	7.761.123

In 2014 hebben het Horizon College en het Regio College hun goedkeuring gegeven aan de samenwerking en bouw van een onderwijslocatie in Purmerend. In 2019 is de nieuwbouw in gebruik genomen. De investering van € 20,5 miljoen is gefinancierd door nieuwe leningen aan te trekken. Het pand en de inventaris zijn eigendom van het Horizon College. Het Regio College zal een deel van het pand huren, inclusief niet-specifieke inventaris. Hiervoor ontvangt het Horizon College op jaarbasis een vergoeding van ruim € 0,4 miljoen (voor de resterende looptijd, opgenomen onder Financial lease). Daarnaast ontvangt het Horizon College een vergoeding voor facilitaire services die samenhangen met deze verhuur. Deze vergoeding wordt geschat op € 0,5 miljoen en zal berekend worden op basis van de werkelijke kosten. Het huurcontract is ingegaan op 1 juli 2019 en heeft een looptijd van veertig jaar.

De financial lease betreft de netto contante waarde van alle toekomstige huurbaten van het Regio College in Purmerend. Voor 2021 betreft dit een bedrag van € 280.913, voor de periode 2022 tot en met 2025 is dat € 1.152.483 en voor de periode 2026 tot het einde van het huurcontract is dat € 11.720.783.

Aan en in het verhuurde zijn in de toekomst vervangingsinvesteringen nodig. Een vergoeding hiervoor is in de huurbaten opgenomen. De netto contante waarde van deze vergoedingen is op de totale vordering in mindering gebracht.

Vlottende activa

1.5 Vorderingen (in euro's)		2020	2019
1.5.1	Debiteuren	498.720	582.418
1.5.2	OCW/EZ	-	-
1.5.5	Studenten/cursisten	145.231	172.841
1.5.6	Overige overheden	-	-
1.5.7	Overige vorderingen	292.951	1.055.551
1.5.8	Overlopende activa	670.673	549.970
1.5.9	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	220.040-	183.917-
Totaal vorderingen		1.387.535	2.176.863
<i>Uitsplitsing</i>			
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	634.091	529.341
1.5.8.2	Verstekte voorschotten	10.934	17.974
1.5.8.3	Overige overlopende activa	25.648	2.656
Overlopende activa		670.673	549.970
1.5.9.1	Stand per 1 januari	183.917-	44.026-
1.5.9.2	Onttrekking	9.395	15.156
1.5.9.3	Dotatie	45.518-	155.047-
1.5.9.4	Vrijval	-	-
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen		220.040-	183.917-

De afname van de post Overige vorderingen is terug te voeren op de uitbetaling (compensatie) door UWV van transitievergoedingen, waarbij er aan het ontslag een langdurige ziekte is voorafgegaan. Deze transitievergoedingen waren in de jaarrekening 2019 opgenomen als 'nog te ontvangen bedragen'.

1.7 Liquide middelen (in euro's)		2020	2019
1.7.1	Kasmiddelen	3.461	928
1.7.2	Bankmiddelen	2.974.667	4.433.680
Liquide middelen		2.978.128	4.434.608

Het saldo liquide middelen is ultimo 2020 € 3 miljoen positief. Sinds 2011 neemt het Horizon College deel aan geïntegreerd middelenbeheer (het zogenoemde schatkistbankieren). Hierdoor heeft het de beschikking over een kredietfaciliteit bij het Ministerie van Financiën ter grootte van € 7,5 miljoen.

Eigen vermogen

2.1 Eigen vermogen (in euro's)

	Stand per 1-1-2020	Resultaat 2020	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1 Algemene reserve publiek	43.681.006	2.453.828-	483.969	41.711.147
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	1.364.752	380.861-	-	983.891
2.1.7 Wettelijke reserve	483.969		483.969-	-
Eigen vermogen	45.529.727	2.834.689-	-	42.695.038

Algemene reserve publiek

Het negatieve resultaat wordt voor € 2,4 miljoen ten laste gebracht van de algemene reserve publiek en voor € 0,4 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve publiek. De mutatie wettelijke reserve van € 0,5 miljoen wordt ten gunste van de algemene reserve publiek verwerkt.

Bestemmingsreserve publiek

Het Horizon College heeft in december 2015 wegens voortijdige beëindiging van het huurcontract met de Rijksgebouwendienst een afkoopsom van € 3,0 miljoen ontvangen. Dit bedrag is de netto contante waarde (NCW) van de tot het eind van het oorspronkelijke huurcontract resterende baten. Deze bate is in het resultaat 2015 verwerkt. Voor de nominale waarde van de weggevallen baten is per 31 december 2015 een bestemmingsreserve gevormd. Met deze verwerkingswijze heeft het college van bestuur op 15 maart 2016 ingestemd. De bestemmingsreserve valt als volgt vrij:

- jaarlijks, in de jaren 2016 en 2017 € 598.718
- in 2018 € 507.944
- jaarlijks, in de jaren 2019 tot en met 2022 € 380.861
- in 2023 (7 maanden) € 222.169

Wettelijke reserve

Het Horizon College moet een wettelijke reserve opnemen ter hoogte van de boekwaarde van zelf vervaardigde immateriële vaste activa. Dit moet voor zover deze activa betrekking hebben op de kosten van ontwikkeling (software). De wettelijke reserve is in 2013 voor het eerst opgenomen en is gevormd uit de bestemmingsreserve publiek. De wettelijke reserve is eind 2020 nihil, gelijk aan de waarde van de immateriële vaste activa.

Voorzieningen

2.2 Voorzieningen (in euro's)

	Stand per 1-1-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rentemutatie (bij cont. waarde)	Stand per 31-12-2020	Kortlopend deel 1-5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen (Bovenwettelijke) WW	877.317	494.141	-564.041	0	0	807.417	746.819	60.598
Jubileumuitkeringen	933.765	218.808	-93.988	0	0	1.058.585	351.712	706.874
Duurzame inzetbaarheid	2.600.697	475.889	-361.996	0	0	2.714.590	2.021.706	692.885
Subtotaal	4.411.779	1.188.838	-1.020.025	0	0	4.580.592	3.120.237	1.460.357
2.2.3 Overige voorzieningen Eigenrisicodragers WGA	1.000.546	43.031	-372.771	0	0	670.806	536.866	133.940
Subtotaal	1.000.546	43.031	-372.771	0	0	670.806	536.866	133.940
Totaal voorzieningen	5.412.325	1.231.869	-1.392.796	0	0	5.251.398	3.657.103	1.594.297

(Bovenwettelijke) WW

We hebben de voorziening voor de (bovenwettelijke) WW (ook wachtgeld genoemd) gevormd om te kunnen voldoen aan bestaande verplichtingen die het Ministerie van OCW niet vergoedt. De onttrekkingen aan deze voorziening hebben betrekking op de uitgaande geldstromen voor het jaar 2020. Deze voorziening werd met ingang van 2016 bepaald op basis van het aantal gerechtigden volgens opgaaf UWV en WW-plus, waarbij een schatting gemaakt is voor de kans op herintreden, NCW en de loonkostenontwikkeling. Op 1 januari 2021 ontvingen twaalf (ex-)medewerkers een WW-uitkering (op 1 januari 2020 waren dat er elf) en vijf medewerkers een bovenwettelijke WW-uitkering (één minder dan vorig verslagjaar).

Jubileumuitkeringen

Volgens de cao mbo heeft het personeel van het Horizon College recht op een jubileumgratificatie bij een ambtelijk dienstverband van 25 en 40 jaar. Deze gratificatie bedraagt bij een 25-jarig dienstverband 50 procent en bij een 40-jarig dienstverband 100 procent van het maandsalaris, inclusief vakantiegeld.

Duurzame inzetbaarheid

Per 31 december 2016 is een voorziening voor de kosten van duurzame inzetbaarheid (Regeling seniorenverlof) gevormd. Deze regeling stelt de werknemer van 57 jaar en ouder in de gelegenheid om (bij een werktijdfactor van 0,4 of hoger) aanvullend verlof op te nemen. Een deel van de kosten komt voor rekening van de werkgever. Deze voorziening is in 2020 met 4 procent gestegen tot € 2,7 miljoen. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van het te verwachten deelnamepercentage aan de Regeling seniorenverlof, door uit te gaan van de werkelijke deelname plus de verwachte stijging voor volgend jaar. Voor 2021 blijft de deelname-prognose gelijk aan vorig verslagjaar op 40 procent.

Eigenrisicodrager WGA

Het Horizon College heeft ervoor gekozen om eigenrisicodrager te zijn voor de WGA-regeling (Regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten). Dit betekent dat het Horizon College geen premies afdraagt voor de WGA en dat het de WGA-uitkeringen tien jaar lang voor eigen rekening neemt.

In 2020 zijn geen medewerkers ingestroomd en zijn er zes medewerker uitgestroomd. Hiermee is het aantal WGA-uitkeringsgerechtigden in 2020 gedaald van negentien naar dertien en is de voorziening hiervoor met ruim € 3.000,- gedaald.

Schulden

2.3 Langlopende schulden (in euro's)

	Stand per 1-1-2020	Aangegane leningen 2020	Aflossingen 2020	Stand per 31-12-2020	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente %	Looptijd
Lening 1 Ministerie van Financiën	6.725.000	-	900.000	5.825.000	4.925.000	1.325.000	2,59	t/m 06-2027
Lening 2 Ministerie van Financiën	2.725.000	-	900.000	1.825.000	925.000	-	2,29	t/m 01-2023
Lening 3 Mln. van Financiën (3043)	12.048.611	-	416.667	11.631.945	11.215.278	9.548.610	0,94	t/m 11 2048
ING-lening 80.070.2.794	990.741	-	111.111	879.630	768.519	324.075	1,00	t/m 11-2028
ING-lening 80.03.22.908	7.000.000	-	800.000	6.200.000	5.400.000	2.200.000	1,12	t/m 09-2028
Totaal langlopende schulden	29.489.352	-	3.127.778	26.361.574	23.233.796	13.397.685		

Langlopende schulden Ministerie van Financiën en ING

De bovenstaand opgenomen rentepercentages zijn vaste percentages. De aflossingsverplichting voor 2021 is onder kortlopende schulden opgenomen. Dit betreft per 31 december 2020 een bedrag van € 3,1 miljoen.

2.4 Kortlopende schulden (in euro's)		2020	2019
2.4.1	Aflossing kredietinstellingen	3.127.778	3.127.775
2.4.3	Crediteuren	2.871.789	3.343.771
2.4.4	OCW/EZ	0	0
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.376.902	3.289.243
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	1.024.600	968.592
2.4.10	Overlopende passiva	10.933.382	9.584.395
Kortlopende schulden		21.334.450	20.313.777
Uitsplitsing			
2.4.7.1	Loonheffing	2.443.733	2.383.038
2.4.7.2	Omzetbelasting	0	9.420
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	933.169	896.786
Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.376.902	3.289.243
2.4.10.1	Vooruitontvangen college- en les gelden	945.160	904.885
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	4.380.901	2.691.436
2.4.10.3	Vooruitontvangen opbrengsten	132.734	289.140
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	1.164.784	1.279.274
2.4.10.5	Vakantiegeld en verlofdagen	3.738.738	3.284.247
2.4.10.6	Accountants-, algemene- en administratiekosten	571.063	1.135.410
2.4.10.8	Overige	2	2
Overlopende passiva		10.933.382	9.584.395
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ			
* kwaliteitsgelden		-	-
* G1		2.484.747	
* G2		1.896.154	
		4.380.901	

Op de post Crediteuren zagen we dit jaar geen toename van facturen aan het eind van het jaar, waar dat vorig verslagjaar wel het geval was. De gemiddelde betalingstermijn aan crediteuren was 25,6 dagen over 2020.

De ontvangen gelden uit de inhaal- en ondersteuningsregeling zorgen voor een toename bij vooruit ontvangen subsidies. Deze moeten dit studiejaar worden ingezet.

De verplichting Vakantiegeld en verlofdagen stijgt in 2020 door een toename van niet opgenomen verlofuren.

De afname van Accountantskosten, algemene kosten en administratiekosten is vooral het gevolg van het in 2020 aflopen van de (per 31 december 2019) nog te betalen eenmalige cao-uitkering.

MODEL E 2020

Er zijn geen verbonden partijen onderkend.

MODEL G 2020**G1 | Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (in euro's)**

Omschrijving	Toewijzing/kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag vd toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond JA/NEE
2007 Regeling Voorziening Leermiddelen	1003959-1 (2019/2/11953)	20-08-'19	225.832	225.832-	JA
2107 Regeling Voorziening Leermiddelen	2020/2/1614003	20-08-'20	226.657	226.657-	NEE
2012 Taalslag	GK017008	20-12-'17	90.250	90.250-	JA
2108 Inhaal- en ondersteuningsprogramma	IOP-40877-MBO/IOP-40877	31-12-'21	1.953.000	1.953.000-	NEE
DUO - Lerarenbeurs	1006047-1	20-09-'19	105.415	105.415-	JA
DUO - Lerarenbeurs	2020/2/1632687	22-09-'20	66.413	66.413-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	942096-1 (2018/2/103529)	19-12-'18	40.000	40.000-	JA
DUO - Subsidie Zij-instroom	2019/2/1083772	20-02-'19	60.000	60.000-	JA
DUO - Subsidie Zij-instroom	2019/2/1102571	22-02-'19	220.000	220.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2019/2/1356645	20-11-'19	100.000	100.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2019/2/1391982	19-12-'19	200.000	200.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2018/2/772953	20-02-'18	20.000	20.000-	JA
DUO - Subsidie Zij-instroom	2020/2/1456463	20-03-'20	60.000	60.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2020/2/1511581	15-04-'20	80.000	80.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2020/2/1533380	22-06-'20	40.000	40.000-	NEE
DUO - Lerarenbeurs	2020/2/1632687	20-08-'20	62.183	62.183-	NEE
DUO - Lerarenbeurs	ABLTIINS-311784	28-09-'20	4.231	4.231-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2020/2/1708102	20-11-'20	20.000	20.000-	NEE
DUO - Subsidie Zij-instroom	2020/2/1731420	20-11-'20	300.000	300.000-	NEE
Subtotaal subsidies ZVC		TOTAAL	3.913.981	3.913.981-	

G2 | Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule (in euro's)**G 2A | Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Toewijzing/kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangt in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Tu verrekenen ultimo verslagjaar
2012 Regionaal Programma VSV NKL	OND/ODB-2016/17719 U	14-11-'16	1.097.360	1.097.360-	712.674	384.686-	-	384.686	-
2012 Regionaal Programma VSV WFL	OND/ODB-2016/17721 U	14-11-'16	1.097.360	1.097.360-	671.151	426.209-	-	426.209	-
TOTAAL			2.194.720	2.194.720-	1.383.826	810.894-	-	810.894	-

G 2B | Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing/kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag vd toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangt in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
2412 RIF MBO Purmer Valley	1306838/1317278	18-12-'19	72.000	-	-	-	290.540-	48.574	241.966-
2208 PPS Dudoc XP	1359102	23-05-'18	1.622.000	1.222.000-	155.817	1.066.183-	405.000-	478.470	992.712-
2104 Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18008	15-03-'18	134.940	134.940-	84.637	50.303-	-	8.220	42.083-
2206 Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO19008	20-11-'18	126.500	126.500-	126.500-	126.500-	-	50.792	75.709-
2412 Regionaal Programma VSV NKL	OND/ODB-2020/3271 M	10-09-'20	1.087.368	-	-	-	271.842-	-	271.842-
2412 Regionaal Programma VSV WFL	OND/ODB-2020/3271 M	10-09-'20	1.087.368	-	-	-	271.842-	-	271.842-
Subtotaal subsidies MVC		TOTAAL	4.130.176	1.483.440-	113.954	1.242.986-	1.239.224-	586.055	1.896.154-

A1.5 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Stichting Waarborgfonds Bve

Het Horizon College is aangesloten bij de Stichting Waarborgfonds Bve. Deze stichting staat garant voor verstrekkers van geldleningen voor huisvesting, die onderwijsinstellingen binnen de bve-sector krijgen en die de overheid bekostigt. Omdat het Horizon College lid is van dit waarborgfonds, kan het bij calamiteiten jaarlijks worden aangesproken voor een bedrag van maximaal 2 procent van de rijksbijdrage.

Aanbestedingen

Het Horizon College is door aanbestedingen verplichtingen aangegaan. Deze verplichtingen blijken niet uit de balans. Zie hieronder de verplichtingen waarvan de contractwaarden boven de € 100.000 per jaar uitkomen over de komende vijf jaar.

2021	2022	2023	2024	2025
22.157.967	11.657.536	6.636.436	5.730.856	5.622.766

Ministerie van Financiën

Het Horizon College heeft ter zekerheid aan het Ministerie van Financiën hypotheek verstrekt op de grond en gebouwen aan de Kruseman van Eltenweg in Alkmaar en de Umbriëllaan in Heerhugowaard.

ING-bank

Het Horizon College heeft ter zekerheid aan de ING-bank hypotheek verstrekt op basis van eerste zekerheid op de grond en gebouwen aan de Maelsonstraat 24 in Hoorn.

Bankgaranties

Na opzegging van de huurlocaties in Purmerend in 2019, heeft het Horizon College geen actieve bankgaranties meer uitstaan.

Kredietfaciliteiten

Het Horizon College maakt gebruik van het zogenoemde schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Het heeft daardoor de beschikking over een rekening-courantfaciliteit van 10 procent van de publieke jaaromzet. Concreet betekent dit een faciliteit van ongeveer € 7,5 miljoen.

Overige

Het Horizon College heeft sinds 2016 een geschil met een leverancier. De rechtbank heeft, ook in hoger beroep op 13 januari 2020, het verweer van de tegenpartij afgewezen. Tenzij er tot een schikking wordt gekomen, zal een schadevergoedingsvordering worden opgestart door het Horizon College. Omdat de hoogte van het bedrag en de termijn waarin betaald zal worden onduidelijk zijn, is geen vordering op de balans opgenomen.

A1.6 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

	2020	Begroting	2019
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	93.733.817	91.170.895	92.894.933
3.1.2 Overige subsidies OCW	4.839.146	4.310.462	4.541.393
3.1.3 Af: inkomensoverdrachten	-		-
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage			
3.1.4 SWV	-	-	-
Rijksbijdragen	98.572.963	95.481.357	97.436.326

Uitsplitsing

3.1.2.1 Subsidies met doelbesteding OCW	2.335.828	1.892.113	1.915.935
3.1.2.1 OCW-wachtgeldvergoeding	2.503.318	2.418.349	2.625.458
3.1.2.4 Ministeriële projecten	-		-
3.1.2.2 Niet-geoormerkte OCW-subsidies	-	-	-
Overige subsidies OCW	4.839.146	4.310.462	4.541.393

De rijksbijdragen stijgen ten opzichte van de begroting met € 3 miljoen. Het verschil wordt veroorzaakt door compensatie van meerkosten als gevolg van cao-verhogingen, hogere vsv-regiomiddelen, tegemoetkoming leermiddelen en de Regeling inhaal- en ondersteuningsactiviteiten. Ten opzichte van 2019 zijn de baten € 1,1 miljoen hoger. Vooral de hogere beschikking van de rijksbijdrage (+€ 2,8 miljoen) en lagere kwaliteitsgelden (-€ 1,8 miljoen) bepalen dit verschil. De kwaliteitsgelden waren in 2019 hoog door een vanuit 2018 doorgeschoven/niet ingezet deel van deze middelen.

	2020	Begroting	2019
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
3.3.2 Cursusgelden sector Bve	1.531.949	1.245.792	1.425.917
3.3.5 Examengelden	102.557	60.323	111.648
College-, cursus-, les- en examengelden	1.634.506	1.306.115	1.537.565

De college-, cursus-, les- en examengelden zijn toegenomen door de hogere studentaantallen.

	2020	Begroting	2019
3.4 Baten werk in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	454.195	1.243.300	652.323
3.4.3 Overige baten werk in opdracht van derden	1.293.490	206.713	1.824.197
Baten werk in opdracht van derden	1.747.685	1.450.013	2.476.520

De baten uit werk in opdracht van derden liggen in 2020 door (aanhoudend) hoge aantallen anderstalige studenten boven de begroting. De baten uit overige activiteiten (waaronder een Leven Lang Ontwikkelen) zijn beduidend lager. Dit was, ten opzichte van 2019, al voorzien en verwerkt in de begroting 2020, maar is versterkt door de coronacrisis.

	2020	Begroting	2019
3.5 Overige baten			
3.5.1 Verhuur	805.505	1.104.766	490.368
3.5.2 Detachering personeel	82.169	98.795	127.980
3.5.4 Sponsoring	-200	0	0
3.5.6 Overige:			
Deelnemersbijdrage	357.695	249.602	436.697
Overige	1.352.935	1.850.754	1.734.310
Overige baten	2.598.104	3.303.917	2.789.355

De overige baten zijn lager dan begroot en lager dan vorig verslagjaar. Dat heeft te maken met tegenvallende omzetten in l'Estaurant en Bed & Business en het uitblijven van nieuwe ontwikkelingen (business development). Daarnaast speelt ook mee dat de huurbaten van het Regio College niet worden verantwoord als inkomsten, omdat deze zijn ondergebracht in een financial leaseconstructie.

Lasten

4.1 Personeelslasten

- 4.1.1 Lonen en salarissen
- 4.1.2 Overige personele lasten
- 4.1.3 Af: uitkeringen

Personeelslasten

	2020	Begroting	2019
4.1.1 Lonen en salarissen	75.258.596	73.499.716	70.945.394
4.1.2 Overige personele lasten	7.403.399	6.860.556	8.087.386
4.1.3 Af: uitkeringen	-356.186	-660.396	-589.537
Personeelslasten	82.305.809	79.699.876	78.443.244

Uitsplitsing

- 4.1.1.1 Brutolonen en -salarissen
- 4.1.1.2 Sociale lasten
- 4.1.1.3 Pensioenpremies
- Lonen en salarissen**
- 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen
- 4.1.2.2 Personeel niet in loondienst
- 4.1.2.3 Overig

Overige personele lasten

	2020	Begroting	2019
4.1.1.1 Brutolonen en -salarissen	58.721.143	58.081.359	55.143.303
4.1.1.2 Sociale lasten	7.656.796	7.037.209	7.283.546
4.1.1.3 Pensioenpremies	8.880.657	8.381.147	8.518.545
Lonen en salarissen	75.258.596	73.499.715	70.945.394
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	869.681	1.275.000	947.844
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	4.087.193	3.291.568	3.837.634
4.1.2.3 Overig	2.446.525	2.293.988	3.301.909
Overige personele lasten	7.403.399	6.860.556	8.087.386

Realisatie 2020 versus begroting 2020 (realisatie € 0,6 miljoen hoger)

- De lonen en salarissen zijn in 2020 € 1,8 miljoen hoger dan begroot en dat wordt veroorzaakt door de cao-loonsverhoging, waar compensatie voor is ontvangen in de rijksbijdrage. De bezetting bij Bedrijfsvoering, Techniek en Welzijn is lager dan begroot.
- De dotaties aan de personele voorzieningen zijn € 0,4 miljoen lager dan begroot. Dit komt vooral door een afnemende WGA-voorziening.
- De overbesteding van € 0,8 miljoen op Personeel niet in loondienst is bijna geheel terug te voeren op inhuur bij Bedrijfsvoering in het kader van de transitie en de flexibele schil.
- Onder Overige personele lasten is de toename van de verplichting vakantie-uren opgenomen voor € 0,4 miljoen (bijna 10.000 uur extra).

De gemiddeld ingezette formatie voor de gehele organisatie was in 2020: 1.041 fte (2019: 1.036). Het aantal medewerkers is gestegen van 1.337 naar 1.345.

4.2 Afschrijvingen op immateriële & materiële vaste activa

- 4.2.1 Immateriële vaste activa
- 4.2.2 Materiële vaste activa

Afschrijvingen

	2020	Begroting	2019
4.2.1 Immateriële vaste activa	123.546	124.000	123.546
4.2.2 Materiële vaste activa	6.596.433	7.008.257	6.283.221
Afschrijvingen	6.719.978	7.132.257	6.406.766

De afschrijvingskosten op materiële vaste activa zijn in 2020 lager dan begroot, maar hoger dan vorig verslagjaar. Het verschil met de begroting wordt veroorzaakt door een andere wijze van verwerking van de nieuwbouw in Purmerend. In plaats van activeren en afschrijven, is het gedeelte in gebruik door het Regio College, geboekt als financial lease. De hogere kosten ten opzichte van vorig verslagjaar hebben te maken met een hogere uitputting van de investeringsbegroting.

	2020	Begroting	2019
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	999.355	1.054.639	1.126.093
4.3.2 Verzekeringen	100.169	60.157	82.877
4.3.3 Onderhoud	1.026.686	796.462	874.331
4.3.4 Energie en water	853.519	853.804	907.910
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.312.911	1.409.645	1.312.378
4.3.6 Heffingen	422.255	414.879	402.693
4.3.8 Overige	198.138	308.150	127.847
Totaal huisvestingslasten	4.913.033	4.897.736	4.834.128

	2020	Begroting	2019
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie en beheerslasten *	6.192.546	6.254.176	6.929.476
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	827.397	599.978	635.622
4.4.2.2 Leer- en hulpmiddelen	2.558.794	3.065.879	3.078.326
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	45.518	0	155.048
4.4.4 Overige	3.551.217	2.422.333	2.556.774
Overige lasten	13.175.472	12.342.366	13.355.246

Specificatie honorarium accountant *

Onderzoek jaarrekening	58.990	50.000	76.272
Accountantslasten	58.990	50.000	76.272

De huisvestingslasten zijn in 2020 nagenoeg gelijk aan de begroting. Vooral posten als huurlasten, adviseurs- en schoonmaakkosten zijn lager door de coronacrisis. Daartegenover is de rustige periode benut om meer onderhoud uit te voeren en noodzakelijke aanpassingen door te voeren.

De overige lasten zijn iets afgenomen ten opzichte van vorig verslagjaar, maar toch € 0,8 miljoen hoger dan begroot. Binnen deze post zijn onderbestedingen zichtbaar als gevolg van de coronacrisis, zoals op leermiddelen, kantine-inkopen en reis- en verblijfskosten. De overbestedingen zijn terug te voeren op inrichting van thuiswerkplekken en ICT-kosten, maar vooral op het niet kunnen activeren van de ontwikkelingskosten voor het beoogde nieuwe studentinformatiesysteem. Horizon College heeft het project voortijdig beëindigd.

	2020	Begroting	2019
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	138.410	0	69.917
5.5 Rentelasten	-412.064	-349.351	-463.409
Financiële baten en lasten	-273.653	-349.351	-386.742

A1.8 WET NORMERING TOPINKOMENS (WNT)

Toelichting bij de WNT-verantwoording 2020

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op het Horizon College van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor het onderwijs. Het Horizon College valt in de WNT in klasse F. De berekening op basis van complexiteitspunten is als volgt:

Criteria	Indeling
1A Driejaarsgemiddelde van totale baten € 75 tot € 125 miljoen	8
1B Driejaarsgemiddelde van het aantal deelnemers 10.000 tot 20.000	4
1C het gewogen aantal onderwijssectoren 5 en meer	5
Totaal	17

Het bezoldigingsmaximum per 1 januari 2020, behorend bij klasse F, is € 183.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen ook de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15 procent (€ 27.450) en voor de overige leden 10 procent (€ 18.300) van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

In onderstaande WNT-tabel is de bezoldiging over 2020 van topfunctionarissen van het Horizon College weergegeven. In 2020 zijn er geen functionarissen in dienst geweest, waarvan de bezoldiging uitsteeg boven de norm die de WNT stelt.

Gegevens 2020 bedragen x € 1	Mevr. A.J. Grootoink
Functiegegevens	voorzitter College van Bestuur
Aanvang en einde functievulling in 2020	1/1-31/12
Omvang dienstverband	1,0
Dienstbetrekking	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 151.643
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.317
Subtotaal	€ 172.960
<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	<i>€ 183.000</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0
Totale bezoldiging	€ 172.960
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de voerderung wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2019 bedragen x € 1	Mevr. A.J. Grootoink
Functiegegevens	uz. CvB
Aanvang en einde functievulling in 2019	1/1-31/12
Omvang dienstverband	1,0
Dienstbetrekking	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 146.236
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 20.599
Subtotaal	€ 166.835
<i>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</i>	<i>€ 177.000</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0
Totale bezoldiging	€ 166.835
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de voerderung wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2020 bedragen x € 1	Dhr. J. Franx	Dhr.T. Cohen	Dhr. J. Brinker	Mevr. I.J. van Slageren	Dhr. G.G.M. de Valk
Funcțiegegevens	vz. RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functie vervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	€ 15.335	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.450	€ 12.603
Individueel toepasselijke bezoldingsmaximum	€ 27.450	€ 18.300	€ 18.300	€ 18.300	€ 18.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging 2020	€ 15.335	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.450	€ 12.603
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2019 bedragen x € 1	Dhr. J. Franx	Dhr.T. Cohen	Dhr. J. Brinker	Mevr. I.J. van Slageren	Dhr. G.G.M. de Valk
Funcțiegegevens	vz. RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functie vervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	€ 15.335	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.582
Individueel toepasselijke bezoldingsmaximum	€ 26.550	€ 17.700	€ 17.700	€ 17.700	€ 17.700
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging 2019	€ 15.335	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.450	€ 10.582
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

A1.9 VOORSTEL BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Het College van Bestuur heeft besloten het resultaat over 2020 als volgt te bestemmen:

(in euro's)

Ten laste van de algemene reserve

2.453.826-

Onttrekking van de bestemmingsreserve

-380.861

Per saldo te verwerken in het vermogen

2.834.687-

Dit voorstel is al in de jaarrekening verwerkt. Een specificatie van het verloop van het eigen vermogen in 2020 is opgenomen in de toelichting op de balans.

A1.10 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

De bestuurders van het Horizon College en het Regio College tekenden eind 2020 een verklaring waarin zij de intentie uitspreken om de twee roc's te fuseren. Dat was de volgende stap na de verkenningsfase waarin bleek dat er in onze regio's veel winst is te behalen voor het beroepsonderwijs door heel intensief te gaan samenwerken. Een fusie is daarvoor de meest aangewezen vorm.

A1.11 GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam instelling: Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/
West-Friesland

Naam: Horizon College

Rechtsvorm: Stichting

Statutaire zetel: Alkmaar

Adres: Kruseman van Eltenweg 4

Postadres: Postbus 30

Postcode/plaats: 1800 AA Alkmaar

Telefoon: (072) 547 66 00

Fax: (072) 547 69 70

E-mail: directiesecretariaat-cvb@horizoncollege.nl

Website: www.horizoncollege.nl

KvK-nummer: 41241789

Bestuursnummer: 40877

Contactpersoon: Dhr. R. Plooijer

Telefoon: (072) 547 65 84

E-mail: r.plooijer@horizoncollege.nl

BRIN-nummer: 25PT

Nevenvestigingen

	Hoorn	Heerhugowaard	Purmerend
Adres	Maelsonstraat 24	Umbriëllaan 2	Karekietpark 4
Postcode/plaats	1624 NP Hoorn	1702 AJ Heerhugowaard	1444 HV Purmerend
Telefoon	(0229) 28 71 00	(072) 547 64 76	(0299) 45 53 00

Accountantskantoor

Naam: Flynth Audit B.V.

Contactpersoon: S. van der Veer AA

A1.12 ONDERTEKENING JAARREKENING

Alkmaar, 26 mei 2021

Voorzitter College van Bestuur
Mw. A.J. Grootoink



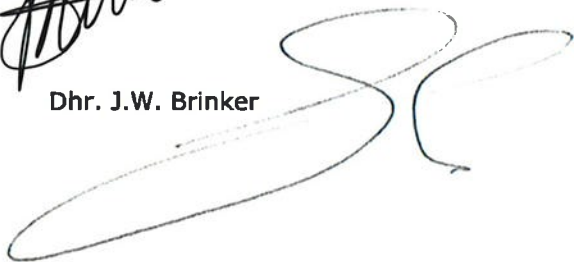
Raad van Toezicht²
Dhr. J. Franx



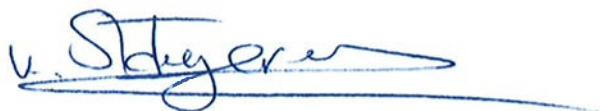
Dhr. G.G.M. de Valk



Dhr. J.W. Brinker



Mw. I.J. van Slageren



² de heer T. Cohen heeft op 31 maart 2021 conform rooster van aftreden afscheid genomen van de Raad van Toezicht.

BIJLAGE BIJ 3.1 VERANTWOORDING VOORTGANG KWALITEITSAGENDA

THEMA 1 Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie

<p>Maatregelen 1-1/1-2: Door-ontwikkelen van een duurzaam sluitend vangnet van ondersteunende activiteiten en verbeteren van de hulpverlening door School Maatschappelijk Werk.</p>	
<p>Nulsituatie conform KA</p>	<p>Voorlopige VSV-cijfers 2017-2018. De VSV cijfers zijn opgenomen in paragraaf 1.5 Indicatoren box. Aantal uitgevoerde trajecten STIP. Niet alle thuiszitters in beeld. SMW in drukke perioden 15-20% no-show, wachttijd >4 weken.</p>
<p>Ambitie 2020 conform KA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schooljaar 2018-2019 voorlopige vsv-cijfers N1 t/m 3 onder landelijke norm. - 50% thuiszitters in beeld, 30% in traject. - 110 studenten zorgelijk ziekteverzuim gezien door jeugdverpleegkundige en heeft re-integratietraject. - 110 studenten via leerwerkmakelaar in arbeidsmarkt of in opleiding. - SMW: Betere doorverwijzingen, no-show verminderd, wachtlijsten verkort.
<p>Ambitie 2022 conform KA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schooljaar 2020-2022: voorlopige vsv-cijfers N1 t/m 4 onder landelijke norm. - 75% thuiszitters in beeld, 50% in traject. - 120 studenten zorgelijk ziekteverzuim gezien door jeugdverpleegkundige en heeft re-integratietraject. - 120 studenten via leerwerkmakelaar op arbeidsmarkt of in opleiding. - SMW % no-show verder verlaagd, betere doorverwijzingen, wachttijd verder verkort, SMW kan richten op kortdurende trajecten en kan versneld doorverwijzen.
<p>Huidige stand van zaken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definitieve cijfers 2018-2019 alleen niveau 1 onder de norm, niveau 2 t/m 4 boven de norm. Niveau 3 boven het landelijk gemiddelde. 2019-2020 laatste stand van zaken, alle niveaus boven de norm en het landelijk gemiddelde. Na schooljaar 2018-2019 is er dus sprake van een stijging van de VSV. De VSV cijfers zijn opgenomen in paragraaf 1.5 Indicatorenbox. -Aantal studenten zorgelijk ziekteverzuim gezien door jeugdverpleegkundigen is lager dan 110 studenten. Vanaf voorjaar 2020 zijn de jeugdverpleegkundigen ingezet bij corona activiteiten van de GGD. Voor acute problemen is wel inzet gecontinueerd. Na de zomervakantie weer gestart met de activiteiten. - In schooljaar 2019-2020 (wordt gemeten per schooljaar) zijn 164 trajecten met de leerwerkmakelaar ingezet. - Aantal no shows geteld in periode van 10 weken na start schooljaar, was weinig.
<p>Verklaring afwijkingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ondanks aandacht en extra inzet is er sprake van stijging in VSV. De problematiek van de doelgroep wordt zwaarder, steeds vaker is er sprake van multi-problematiek. Tot het begin van de corona-crisis was voortijdig werken aantrekkelijk vanwege de krappe arbeidsmarkt. Er wordt momenteel, in opdracht van het DT, een uitgebreide analyse gedaan op de cijfers, daarnaast wordt VSV regelmatig geagendeerd in de onderwijs MT's en op het DT en komt er een nieuw plan 'VSV aanpak HC'. De ontwikkeling wordt gemonitord in de stuurgroep 'Jongeren in een kwetsbare positie'.

	<ul style="list-style-type: none"> - Door het online lesgeven is het moeilijker om zorgelijk ziekteverzuim in beeld te krijgen - Er wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering en uniforme resultaatmeting bij de leerwerkmakelaars (LWM). Ook samenwerking/taakverdeling met onderwijs wordt beschreven en een communicatieplan gemaakt. Inzet van de LWM's is voor alle niveaus. Bij de start van schooljaar 2020/2021 zijn de LWM's extra ingezet bij het helpen van studenten aan een stageplek/werkplek (bij BBL) waar dat moeilijker was door Corona. - In de corona tijd heeft SMW (schoolmaatschappelijk werk) rechtstreeks contact gehad met de onderwijsteams, er waren korte lijnen, dit werkt goed. Er is een visiedocument gemaakt samen met STIP om de signalerings- en preventierol te versterken. Andere ontwikkelpunten voor de komende twee jaar zijn vastgesteld zoals het vergroten van de signaleringsfunctie van mentoren, het scholingsaanbod voor docenten door ontwikkelen en het meer zichtbaar maken van SMW.
--	--

Maatregelen 1-3/1-4: Verhogen van het studiesucces van Entree-studenten, anderstaligen en studenten passend onderwijs.	
Nulsituatie conform KA	Entree/Anderstaligen (E/A): gezien recente startdatum geen rendementscijfers beschikbaar. Passend Onderwijs (PO): Schooljaar '16-'17: 10% uitval reguliere studenten, PO 15%
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - E: doorstroom naar N2 gestegen, uitstroomcijfers gedaald. - A: doorstroom/ slagingspercentage gestegen, uitval/BPV-uitval gedaald, PRO/ VSO-studenten: samenwerking omtrent Entree geconsolideerd, uitvalcijfers gedaald. - PO: Helder beeld studieresultaten, waar verbeterpotentieel. Per sector/team verhoging studiesucces studenten PO.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - E: doorstroom naar N2 verder gestegen, uitstroomcijfers verder gedaald. - A: doorstroom en slagingspercentage verder gestegen, uitval en BPV-uitval verder gedaald. - PRO/VSO: samenwerking inz. Entree geconsolideerd, uitvalcijfers verder gedaald. - PO: per sector/team verhoging studiesucces studenten PO, percentage dicht bij regulier.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - Per 1-9-2020 is gestart met een volledig gedifferentieerde groepsindeling bij Entree met versterkte ondersteuningsstructuur. Er is samenwerking met diverse PRO/VSO scholen in Noord-Kennemerland en West-Friesland. - De doorstroom van Anderstaligen is gestegen, 70% van de studenten die doorstroomt, stroomde door binnen het HC, 30% ging naar andere ROC's in de regio. - Schooljaar 2018-2019 was uitval bij PRO/VSO samen 20,17%. In schooljaar 2019-2020 (stand van zaken per 1-1-2021) was de uitval 15,57%. Het percentage is dus gedaald, resultaat behaald. De samenwerking m.b.t. Entree+ is voortgezet -Er is een evaluatie Passend Onderwijs gedaan, de volgende aandachtspunten zijn benoemd voor de komende periode: Startsets benutten, instroomproces opnieuw nalopen, plustrajecten herleiden tot op alle locaties, inzet en effecten leerwerkmakelaar niveau 2 in kaart brengen.
Verklaring afwijkingen	Er is het afgelopen jaar veel extra inzet gedaan in het begeleiden van, en het geven van onderwijs aan, de studenten in een kwetsbare positie. De studenten entree, anderstaligen en studenten niveau 2 kregen zoveel mogelijk fysiek les. Er werd daarbij gewerkt in gesplitste groepen. Voorbeelden van activiteiten die extra zijn aangeboden zijn: hulp bij online lessen, extra begeleiding voor studenten passend onderwijs, extra

	begeleiding bij de BPV, zomerschool voor anderstaligen, extra begeleiding voor jongeren in een kwetsbare positie door de mentor en zorgcoördinator ter voorkoming van verzuim.
--	--

THEMA 2 Gelijke kansen in het onderwijs

Maatregelen 2-1/2-2/2-3: Verbeteren van de informatieverstrekking aan leerlingen vo, realiseren van een daadwerkelijk warme overdracht en maatwerk bij instroom anderstaligen.	
Nulsituatie conform KA	Proces, tevredenheidscijfers leerling bezochtdagen en decanenbijeenkomsten van start schooljaar 2018-2019. Aantal anderstaligen, ingestroomd naar Entree en naar hogere mbo-niveaus. Er wordt gewerkt met Intergrip en aanmeldformulier
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Intakeproces aangepast o.b.v. terugkoppeling vo-scholen, resultaat onderzoek vo-loket, leerling bezochtdagen en decanenbijeenkomsten structureel georganiseerd, 100% gebruik van overstapmodule vo-mbo/landelijke overstapvoorziening. - Grotere doorstroom naar mbo 2-3-4, lagere uitval bij Entree en anderstaligen. - Afspraken vo-scholen aangepast, analyse LOB in vo en LOB in mbo en verkenning mogelijkheden tot verbetering, verkenning doorlopende leerwegen in elke sector uitgevoerd, inclusief inhoudelijke analyse, leerwerkmakelaar ingezet.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Elke opleiding heeft afspraken met vo-scholen (en geëvalueerd, eventueel bijgesteld), intakeproces verder aangescherpt o.b.v. terugkoppeling vo-scholen, centraal vo-loket gerealiseerd. - Verdere vergroting doorstroom en verlaging uitval. - In overstapjaar '21 – '22 is warme overdracht gerealiseerd bij de studenten waar van toepassing.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - In 2019 is (als pilot) met VO-scholen het intakeproces in de sector Handel & Dienstverlening aangepast. Uitgangspunten daarbij was dat de leerling zelf aangeeft wat hij/zij nog nodig heeft om een goede opleidingskeuze te kunnen maken. In 2020 is de instroom in belangrijke mate beïnvloed door de Corona-maatregelen en zijn veel leerlingen direct geplaatst in de opleiding zonder gesprek. Met de leerlingen die extra begeleiding nodig hebben, zijn online gesprekken gevoerd. In 2020 is geëvalueerd in hoeverre ook in 2021 de instroom zonder gesprekken kan plaatshebben. Studenten kunnen bij aanmelding aangeven of zij zelf wel of niet een gesprek nodig vinden. - LOB-activiteiten zijn in 2020 vanwege de Corona-maatregelen deels niet doorgegaan (LBD) of hebben deels online plaatsgevonden (Open Dagen). In 2020 is de Voorziening Vroegtijdig Aanmelden (VVA) geïmplementeerd bij VO-scholen, MBO-instellingen en RMC-gemeentes. Ook is beoordeeld of met de invoering van de VVA, Intergrip als regionale monitor kan worden vervangen. In december 2020 is besloten om het contract met Intergrip te verlengen, omdat de VVA nog onvoldoende informatie biedt om goede monitoring te verzorgen. Afspraken over warme overdracht zijn na de besluitvorming over de voortzetting van de regionale monitor herijkt en met VO is afgesproken een uiterste datum te hanteren waarop de informatie warme overdracht bekend moet zijn. - De crisisinterventies maakten dat in 2020 programmatische afstemming met VO geen prioriteit had. Met het VO is wel afstemming geweest op mogelijkheden tot samenwerking bij doorlopende leerlijnen. Randvoorwaarde daarbij is de vorming van een regionaal netwerk met afspraken binnen het Horizon wat de rol daarbij is van sectordirecteur, OM-er en ondersteuning. Tussen directeuren heeft het gesprek plaats gevonden over de meest wenselijke organisatorische aanpak bij vorming van een regionaal netwerk VO-MBO en bij doorontwikkeling van de doorlopende leerlijnen.

Verklaring afwijkingen	Er is binnen alle sectoren meer differentiatie in het instroomproces. Dat draagt bij aan de doelstelling om ook na aanmelding elke leerling dat gesprek te bieden dat hij/zij nog nodig heeft voor een goede instroom. De verwachting is dat ook in het VO, als gevolg van Corona, er, naast leerachterstanden, een minder effectieve LOB heeft plaatsgehad. Door de aanpassing in de aanmeldmodule is het in ieder geval mogelijk voor de student om aan te geven of er nog iets nodig is voor een goede studiekeuze. De VVA blijkt nog niet goed te werken en Intergrid biedt geen 100% dekking, de monitoring is dus nog niet optimaal in 2020 en warme overdracht leidt nog niet tot 100% resultaat in de overstap VO-MBO.
------------------------	--

Maatregel 2-4: Verder ontwikkelen en implementeren van excellentiebeleid in alle sectoren	
Nulsituatie conform KA	Er is geen visie of beleid ontwikkeld op het gebied van excellentie, wel al een basisdocument opgesteld. Resultaten van programma's worden niet uniform gemeten. 2018: aanbod 9 programma's (700 studenten bij betrokken), 3 sectoren betrokken bij Skills-wedstrijden.
Ambitie 2020 conform KA	- Beleid gereed, evenwichtig programma-aanbod, meerdere sectoren en opleidingen betrokken. - Vijf sectoren/minimaal 20 opleidingen betrokken bij Skills-wedstrijden. Samenwerking bedrijfsleven/maatschappelijke organisaties.
Ambitie 2022 conform KA	- Minimaal 1000 studenten betrokken bij programma's, evenwichtig en aantoonbaar relevant aanbod programma's. - Vijf sectoren/minimaal 23 opleidingen betrokken bij Skills-wedstrijden.
Huidige stand van zaken	- Het beleid is geformuleerd. - In Schooljaar 2019-2020 (gemeten per schooljaar) <ul style="list-style-type: none"> - 649 studenten betrokken bij excellentie (inclusief 47 skills) - 396 excellentiecertificaten uitgereikt (inclusief 330 cumlaude dat is een stijging) - 18 opleidingen (uit 4 sectoren), hebben Skills- voorrondes op school georganiseerd. World Skills voor 2021 zijn afgelast.
Verklaring afwijkingen	Corona heeft invloed gehad op de excellentieprogramma's. Een aantal excellentie programma's is in 2020 voortijdig gestopt/niet doorgegaan/met minder studenten doorgegaan.

Maatregel 2-5: Realiseren van mogelijkheden tussentijds over te stappen naar andere opleiding in HC	
Nulsituatie conform KA	Heldere analyse van moeizame en mislukte overstappen ontbreekt. Aantal gedoogbeschikkingen onbekend.
Ambitie 2020 conform KA	- Studenten kunnen tussentijds overstappen of er is een maatwerktraject. - Aantal afgegeven gedoogbeschikkingen is conform ambitie.
Ambitie 2022 conform KA	- Studenten kunnen tussentijds overstappen of er is een maatwerktraject. - Aantal afgegeven gedoogbeschikkingen is conform ambitie.
Huidige stand van zaken	Begin 2020 was het DT-voorstel m.b.t. de tussentijdse overstap gereed. Medio maart zijn de ontwikkelingen 'on hold' gezet als gevolg van Corona. Medio November is het traject weer opgestart.
Verklaring afwijkingen	De aanpak vraagt om gedragsverandering: draagvlak en een positieve houding t.a.v. tussentijdse instroom (Welkom). Het thema Flexibiliteit en Maatwerk in het onderwijs biedt een oplossing voor de tussentijdse overstap. Dit thema is één van de prioriteiten voor 2021. De sturing en monitoring wordt gedaan vanuit de stuurgroep 'Flexibiliteit en Maatwerk in het onderwijs'.

Maatregel 2-6: Realiseren van succesvollere doorstroom studenten mbo-4 naar hbo
--

Nulsituatie conform KA	Doorstroom naar hbo: 607 ('16 - '17). Uitval in het eerste jaar hbo ligt laatste jaren rond 20%. Switch binnen 1e jaar hbo ligt laatste jaren rond 13%.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Projecten uitgevoerd of in uitvoering, beleid afgestemd, afspraken over Associate Degree-programma's gemaakt. - Lectoraat TLT en practoraat 'Onderwijs en Digitalisering' voeren onderzoeken uit en hebben drie kennisuitwisselingsactiviteiten georganiseerd. - LOB-beleid ontwikkeld/uitgevoerd, cijfers doorstroom en studiesucces beschikbaar om aanpassen doorstroomprojecten vorm te geven.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Alle opleidingen N4 hebben activiteiten ter voorbereiding op doorstroom en hebben op inhoudelijk niveau contact met hbo-opleiding in het vakgebied. - Twee Associate Degree-programma's ontwikkeld (samen met hbo). - Uitval studenten Horizon College in hbo lager.
Huidige stand van zaken	<p>Er zijn diverse projecten en activiteiten opgestart: Een ervaringsproject; Project Skills Coach, Voorlichtingsactiviteiten HBO, Keuzedeel voorbereiding HBO, het door-ontwikkelen van het LOB-beleid, het ontwikkelen van AD aanbod</p> <ul style="list-style-type: none"> - De onderzoeken zijn door corona naar de achtergrond geraakt en inmiddels weer opgestart. Het lectoraat heeft een nieuwe lector gekregen, er is kennis gemaakt en een nieuwe insteek besproken. In 2021 wordt de nieuwe samenwerking gestart waar gezamenlijk onderzoek en kennisuitwisseling alsnog een plek krijgen.
Verklaring afwijkingen	Diverse ontwikkelingen zijn 'on hold' gezet vanwege Corona, dit is inmiddels weer opgestart.

Maatregel 2-7: Ontwikkelen van een nieuwe visie op begeleiding	
Nulsituatie conform KA	Nu uitgebreide begeleidingsstructuur met 1e en 2e lijn, onvoldoende samenhang en verbinding tussen alle begeleidingsactiviteiten.
Ambitie 2020 conform KA	- Vanuit visie en landelijke mbo-richtlijnen over LOB zijn een heldere visie op begeleiding en een implementatieplan opgesteld en in werking getreden.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Visie en implementatieplan is voor 75% gerealiseerd, gemeten op pijlers doorstroom, studiesucces, succes op arbeidsmarkt (verkrijgen werk). - Studenten zijn meer tevreden over de begeleiding dan in JOB 2017 (per opleiding). Studiesucces blijft op minimaal niveau van 2018.
Huidige stand van zaken	<p>Fase 1 van het implementatieplan is in mei 2020 afgerond.</p> <p>De input vanuit de onderwijsvisie zoals vastgesteld in de onderwijsteams (maatregel 3.1) is hierin meegenomen.</p> <p>In de tweede fase zijn nog extra activiteiten nodig, de actiepunten zijn overdragen aan de lijnorganisatie.</p> <p>Er wordt een Platform begeleiding ingericht.</p>
Verklaring afwijkingen	<p>De focus in deze maatregel is in 2020 met name gegaan naar het begeleiden van studenten in de Corona tijd. Uitgangspunt hierin was dat Entree studenten en niveau 2 studenten zo veel zoveel mogelijk fysiek les en begeleiding op locatie krijgen. Er is gewerkt in gesplitste groepen.</p> <p>Er is extra ondersteuning aangeboden aan de studenten en er zijn studiecoaches ingezet. Daarnaast zijn extra ondersteuningslessen aangeboden, extra theorielessen (o.a. AVO) en extra examentraining. Er was hulp bij onlinelessen, extra begeleiding in de BPV en er is een zomerschool georganiseerd.</p>

THEMA 3 Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst

Maatregel 3-1: Realiseren van een herijkte, eigentijdse en toekomstgerichte onderwijsvisie met aandacht voor 21e -eeuwse vaardigheden	
Nulsituatie conform KA	N.a.v. de nieuwe strategische visie is de onderwijsvisie aan herijking toe. Nulmeting ontbreekt op deelaspecten Onderwijs op maat, Vormgeven LOB/burgerschap, 21e -eeuwse vaardigheden, Ondernemend gedrag, AVO, Hoogwaardig opleiden tot beroepspraktijk.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwijsvisie is vastgesteld, helder is op welke wijze we vorm en inhoud gaan geven aan het eigenzinnige onderwijs. - Netwerken zijn ingericht met als doel kennisuitwisseling en leren van elkaar. - Nulmetingen zijn afgerond, criteria zijn vastgesteld. - Plan is gereed waarin de professionalisering van de medewerkers op de visie en uitvoering vorm kan krijgen (samenwerken aan kwaliteit).
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwijsvisie en eigenzinnige onderwijs geïmplementeerd en zichtbaar in de teamplannen en uitvoering. - Studenten, medewerkers en externen beoordelen de kwaliteit 10% hoger dan waarde in de nulmeting. - Structuur gerealiseerd voor doorlopende innovatie en kwaliteitsverbetering. - Interne (ook sector overstijgend) en externe samenwerkingen gerealiseerd. - Het projectplan voor burgerschap, 21-eeuwsevaardigheden en ondernemend gedrag is uitgevoerd.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - In 2019/2020 zijn de visies van de onderwijsteams opgehaald. Het beeld is divers in inhoud en scope. Teams die nog geen heldere onderwijsvisie hadden geformuleerd zijn begeleid in een visietraject om gezamenlijk tot een gedragen onderwijsvisie voor het team te komen. - Het voorstel 'netwerken en werken in kringen' wordt op alle BOEK-thema's (Begeleiding, Onderwijs, Examinering & Kwaliteit) geïmplementeerd; Bottum-up is de community of practice Teachtube ontstaan, waar docenten allerlei onderwerpen met elkaar delen en hierop interacteren - Een voorgesteld specialistisch begeleidingstraject op het gebied van flexibel en maatwerk onderwijs is medio 2020 on hold gezet, omdat dit gezien de onderwijs op afstand situatie teveel inzet vraagt van de onderwijsteams. De aanpak is aangepast, er wordt een flex-galerij ingericht om op te halen en te delen wat er al in de organisatie gebeurt en om beter zicht te krijgen op wat teams nodig hebben. Daarna wordt bekeken welke begeleiding hiervoor nodig is. Op dit moment worden teams ondersteund door de i-coaches en onderwijskundig experts.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 3-2: Intensiveren van de verbinding tussen ICT en Onderwijs	
Nulsituatie conform KA	Afgelopen jaar is een visie op ICT en Onderwijs ontwikkeld die een bijdrage moet leveren aan kwalitatief goed en aantrekkelijk onderwijs. Het is niet bekend in welke mate de visie wordt gerealiseerd.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Kennisdelingsplatform in gebruik. - Practoraat O&D opgericht, status digitale competenties medewerkers bekend. - Elke sector heeft i-coach. - Keuzes gemaakt over inzet/gebruik ELO in samenhang met andere toepassingen.

Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers hebben het niveau van hun digitale competenties verhoogd. - Facilitering/ondersteuning van medewerkers aangepast aan behoeften. - ELO doorontwikkeld, wordt toegepast conform gemaakte keuzes inzet en gebruik.
Huidige stand van zaken	<p>-De ambassadeurs BVMBO werken momenteel toe naar samenwerking en kennisdeling. Daarnaast is ook het Team 'TeachTube' een mooie ontwikkeling, ontstaan uit onderwijsteams zelf, waarin kennis wordt gedeeld tussen docenten en ondersteuning.</p> <p>-Programma SWSL (Samen Werken, Samen Leren) gestart als belangrijkste onderdeel van de digitale strategie in Corona tijd. Medewerkers en Studenten worden gefaciliteerd in thuis werken/leren. Binnen SWSL is één van de thema's dat er een goede ondersteuning en begeleiding is voor medewerkers en studenten voor het professionaliseren van hun digitale vaardigheden.</p> <p>-Alle teams hebben zich sterk ontwikkeld met betrekking tot online leren.</p> <p>- Iedere sector heeft sinds begin 2020 een I-coach. Deze I-coaches hebben een grote rol gehad in het faciliteren van de docenten en onderwijsteams bij de inrichting en organisatie van het online-onderwijs en het onderwijs op afstand. De I-coaches zijn een belangrijke samenwerkingspartner voor het programma SWSL.</p> <p>-Onderdeel van programma SWSL is Project 'Flexibele Leeromgeving' (DLO), waarbij de focus ligt op het ontwikkelen van een Digitale Leer Omgeving die past bij de behoeftes uit het onderwijs en dat flexibel en maatwerk onderwijs ondersteunt. Dit vormt zich tot 2 delen in dit project: uitfaseren CumLaude + Innovatie Lab flexibele leeromgeving om te experimenteren met onderwijsteams hoe flexibel en maatwerk onderwijs beter ondersteund kan worden.</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 meer dan behaald.

Maatregel 3-3: Realisatie van korte en middellange termijn planonderdelen uit de locatieplannen	
Nulsituatie conform KA	Voor iedere locatie is een locatieplan opgesteld met analyse en knelpuntanalyse.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Geplande 2020-projecten gerealiseerd. - Op meer plekken dan het jaar ervoor wordt onderwijskundig samengewerkt met externe partijen, cross-overs tussen onderwijssectoren gefaciliteerd, meer plekken voor innovatie beschikbaar, diversiteit in gebruikersgroepen is toegenomen.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Geplande 2022-projecten gerealiseerd. - Op meer plekken dan het jaar ervoor wordt onderwijskundig samengewerkt met externe partijen, cross-overs tussen onderwijssectoren gefaciliteerd, meer plekken voor innovatie beschikbaar, diversiteit in gebruikersgroepen is toegenomen.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> -Er is een verkenning uitgevoerd, naar de focus op de fysieke omgeving. De onderwijs-teams zitten zoveel mogelijk op een eigen plek, Entree heeft een eigen plek in de gebouwen Hoorn en Alkmaar. - Door steeds meer digitaal onderwijs zijn er andere prioriteiten. Een voorbeeld hiervan is het Project BYOD, de locaties moeten daarop aangepast worden. -Samenwerk plekken met externe partijen waren in het afgelopen jaar minder mogelijk. -Samen met onze regionale partner Espeq is onder project Dudok gewerkt aan de onderwijs locatie "Gebouw wat nooit af is".

Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.
------------------------	-----------------------

Maatregel 3-4: Regionale co-creatie	
Nulsituatie conform KA	In 2018 geen aanvraag gerealiseerd.
Ambitie 2020 conform KA	- Gestarte Publiek-Private Samenwerking voor één opleiding.
Ambitie 2022 conform KA	- Gestarte Publiek-Private Samenwerking voor drie opleidingen.
Huidige stand van zaken	<p>- De RIF Purmer Valley is gestart. De uitvoering loopt conform plan. Er zijn diverse initiatieven ontplooit, een aantal voorbeelden zijn: <i>Door corona is het voor studenten van de opleiding Software Developer lastig om een stageplek te vinden. Daarom heeft het Horizon College samen met PurmerValley en SBB, de stageschool opzet. In het gebouw van H2O Esports Campus in Purmerend zijn drie ruimtes beschikbaar waar studenten enkele dagen per week (coronaproof) in groepjes kunnen werken aan praktijkopdrachten. Deze opdrachten hebben een 'echte' opdrachtgever vanuit PurmerValley en het bedrijfsleven. Naast de opdrachtgever werken de studenten ook met een business coach.</i></p> <p><i>Sinds het begin van dit schooljaar werkt de opleiding Software Developer van het Horizon College in Purmerend nauw samen met Bit Academy, een initiatief om het ICT-onderwijs beter te laten aansluiten op de arbeidsmarkt. Op de H2O Esports Campus leren studenten Software Developer om op een andere manier te leren zodat zij beter kunnen omgaan met de huidige snelle veranderingen in hun vakgebied. Zij werken aan realistische opdrachten vanuit het bedrijfsleven en leren van seniors en coaches. De opleiding is compleet modulair vormgegeven en studenten bepalen hun eigen route en tempo.</i></p> <p><i>Samen met Inholland (Diemen) en Technasium (havo/vwo) van het PSG wordt nu een fieldlab opzet. Dit is een fysieke plek op H2O Esports Campus. Studenten van Inholland, het Horizon College en Technasium gaan hier vanaf volgend schooljaar werken aan realistische opdrachten. Denk hierbij aan het organiseren van awareness campagnes en het uitvoeren van risico-analyses. Het bedrijfsleven is hier actief bij betrokken door middel van het geven van workshops en trainingen.</i></p> <p>- Er is een subsidiebureau opgezet en geïmplementeerd. - De aanvragen voor RIF Flex MBO Uitvoerder (tim meren/metselen) en RIF Logmotion zijn ingediend.</p> <p>Voortgang RIF Dudock XP loopt voorspoedig. Met de bouw van onze permanente opleidingslocatie, bestaande uit vier woningen op ware grootte in verschillende fasen van de bouw, zijn we het eerste ROC in Nederland die over en zo realistische opleidingslocatie beschikt. Het lesmateriaal wat gebuikt wordt in de overgang vmbo-mbo loopt ook conform schema. De fysieke bijeenkomsten tussen partijen hebben door Corona een meer online karakter gekregen meer ook een kleine vertraging opgelopen.</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 3-5: Realiseren van stageplaatsen voor iedereen, ook moeilijk plaatsbare studenten	
Nulsituatie conform KA	Aantal studenten niet of met moeite geplaatst

Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeren uitkomsten in beleid en praktijk. - Trainingsplan gereed en uitgevoerd. - Ureninzet BPV-coördinatoren en mentoren gerealiseerd. - Programma passende werk- en beroepshouding ontwikkeld. - 20 BPV-bedrijven voor moeilijk plaatsbare studenten, 10% afname aantal studenten zonder geschikte BPV-plaats.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Trainingsplan bijgesteld en uitgevoerd. - Ureninzet BPV-coördinatoren en mentoren gerealiseerd. - Programmering bijgesteld. - Toename aantal BPV-bedrijven voor moeilijk plaatsbare studenten. - Verdere afname (10%) aantal studenten zonder geschikte BPV-plaats.
Huidige stand van zaken	<p>-De nulmeting is in kaart gebracht, de indicatoren zijn benoemd.</p> <p>-Vervolgens is de focus gelegd op het organiseren van BPV plaatsen voor studenten in de Corona tijd en het ondersteunen van studenten in het vinden van een BPV plaats.</p> <p>Er worden creatieve oplossingen bedacht en ingezet om studenten aan een BPV-plaats te helpen en als zodanig studievertraging te voorkomen. Een mooi voorbeeld is dat er voor 100 afstudeerders van de Horecaopleiding in samenwerking met SBB een tent op het schoolterrein geplaatst waarin onder begeleiding van o.a. koks uit de Horeca praktijklessen gegeven kunnen worden zodat de studenten kunnen examineren. Een ander voorbeeld is dat in samenwerking met defensie simulaties ingezet worden voor VEVA studenten. Er worden over de hele breedte van de instelling in samenwerking met het beroepenveld oplossingen bedacht om stages te creëren/simuleren voor risicosectoren.</p>
Verklaring afwijkingen	De focus is verlegd naar het organiseren van BPV plaatsen voor studenten in de Corona tijd en het ondersteunen van studenten in het vinden van een BPV plaats.

Maatregel 3-6: Vergroten van de invloed van het werkveld op de opleidingen	
Nulsituatie conform KA	BPV-enquête 2018
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Toename aantal bedrijfsbezoeken. - OER-en/TAP's aangepast o.b.v. input BPV-bedrijven. - BPV-enquête aangepast n.a.v. input BPV-bedrijven en gedigitaliseerd. - BPV-organisatie aangepast, CRM-systeem ingevoerd, duale inzet werkveld in het onderwijs gerealiseerd.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Verdere toename aantal bedrijfsbezoeken. - OER-en en TAP's aangepast o.b.v. input BPV-bedrijven. - BPV-enquête verder aangepast n.a.v. input BPV-bedrijven en gedigitaliseerd. - BPV-organisatie verder aangepast, CRM-systeem verder gevuld, duale inzet werkveld in het onderwijs voortgezet.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - De matchingstool Talentz wordt ingezet - De input van het bedrijfsleven is verwerkt in de OEREN en TAP's. Het ophalen en verwerken van deze input is nu standaard in het proces opgenomen. -In het kader van de fusie wordt ingezet op een gezamenlijk CRM met Regio College
Verklaring afwijkingen	Bedrijfsbezoeken zijn gecontinueerd waar dat binnen RIVM-richtlijnen mogelijk was tijdens de Corona-situatie. Deze zijn als logisch gevolg fysiek niet uitgebreid. Daar waar bedrijfsbezoeken door Corona fysiek niet mogelijk waren is gebruik gemaakt van teams om de bezoeken online te doen.

Maatregel 3-7: Ontwikkelen en implementeren van nieuwe opleidingen en cross-overs	
Nulsituatie conform KA	2018: Twee cross-over opleidingen, twee in ontwikkeling, beperkt aantal nieuwe opleidingen in ontwikkeling 2019.
Ambitie 2020 conform KA	- Beeld van actuele en toekomstige ontwikkelingen. - Minimaal vijf nieuwe opleidingen e/o cross-overs ontwikkeld (t.o.v. 2018).
Ambitie 2022 conform KA	- Er zijn min. 10 nieuwe opleidingen e/o cross-overs ontwikkeld (t.o.v. 2018).
Huidige stand van zaken	-In 2020-2021 zijn 5 cross-overs in uitvoering 2x ECO, 2X WZ, 1X techniek -Twee brede basisjaren voor Zakelijke Dienstverlening en Commercie zijn ontwikkeld om beter aan te sluiten op groei/krimp van sectoren. -Keuzedelen ICT worden breed ingezet om tegemoet te komen aan de versnelde digitalisering door Corona in het werkveld.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 3-8: Implementeren van beleid internationalisering in alle sectoren en op alle niveaus	
Nulsituatie conform KA	Internationalisering is geen onderdeel van de kwaliteitszorg-instrumenten, sectoren maken geen jaarlijks ambitieplan internationalisering, activiteiten worden voornamelijk aangeboden aan N3 en 4 studenten, onvoldoende informatieverstrekking, 2017: 15 docenten/185 studenten betrokken.
Ambitie 2020 conform KA	- Aantal studenten op buitenlandse stage/studie onder Erasmus+ regeling stabiel of stijgend t.o.v. Call 2017. - 40%-50% van studenten heeft verdiepende opdrachten uitgevoerd met aantoonbare professionele/persoonlijke groei. - Tevredenheidscijfers tonen stabiele/stijgende lijn aan.
Ambitie 2022 conform KA	- Aantal studenten op buitenlandse stage/studie onder Erasmus+ regeling stabiel of stijgend t.o.v. Call 2017. - 80%-90% van studenten heeft verdiepende opdrachten uitgevoerd met aantoonbare professionele/ persoonlijke groei. - Tevredenheidscijfers tonen stabiele/stijgende lijn aan.
Huidige stand van zaken	-In studiejaar 2018/2019 en eerste helft 2019/2020 was een groei gerealiseerd in het aantal studenten dat op een buitenland stage ging t.o.v. 2017. - Het Horizon College was goed op weg om de ambities te verwezenlijken. De doelstellingen die wij hadden geformuleerd waren, in een aantal gevallen nog ambitieuzer en specifiekere dan in de kwaliteitsagenda waren genoemd. Helaas ligt vanaf maart 2020 de internationale mobiliteit stil. Dit betekent dat de doelstellingen van de kwaliteitsagenda niet gehaald of relevant waren in 2020.
Verklaring afwijkingen	-DT besluit als gevolg van Corona in juni 2020 dat er tot 1 februari 2021 geen internationale mobiliteit in/door het Horizon College wordt uitgevoerd. -Internationalisering is nog steeds een belangrijk speerpunt. In de afgelopen periode is er gewerkt aan het verbeteren van de interne organisatie, virtueel aanbieden van lesactiviteiten en de voorbereiding van een nieuw KA2 project, Daarnaast is financiering voor internationale mobiliteit geborgd tot 2027, door het toekennen van een Erasmus+ accreditatie. Zo zijn we goed voorbereid op de nieuwe opstart van internationale mobiliteit. De verwachting is dat het door de ervaringen die zijn opgedaan met online leren, het in de toekomst eenvoudiger gaat worden om zowel fysieke als virtuele mobiliteit aan te bieden, zodat meer studenten een internationale ervaring kunnen opdoen

Maatregel 3-9: Marketingontwikkeling via branding, commercie, onderwijs, innovatie

Nulsituatie conform KA	Huidige branding: positionering & profilering, marketing van organisatie en aanbod. Studentenbenadering nu, huidige portfolio aanbod en aanbieder, huidige cijfers uitval en aansluiting, aantal verbonden (stage)bedrijven, manier van omgaan met relaties, samenwerkingsverbanden, administratie, vastlegging en benadering samenwerking externe partijen.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Eenduidigheid in marketingcommunicatie, geregisseerd merkenbeleid. - Aanbod, initiatieven en activiteiten organiseren vanuit de doelgroepen (outside in). - Verdere verbreding doelgroep: leven lang ontwikkelen van 16-96. - Duidelijke Horizonproposities voor samenwerking & partnering. - Doelgroepen voelen zich aangesproken. - Opzet platforms voor samenwerking, HC initiator voor lokale partnering. - Opzet concrete opleidings-portfolio's (voltijd, deeltijd en modules). - Opzet relatiedatabase: van 2.500 naar 5.000 zakelijke contacten. - Loketten per locatie voor externe partijen. - Structurele samenwerking bedrijfsleven: (25 per locatie, 4 act/jr). - Sterk en intensief onderhouden relatienetwerk. - Locaties platform geven voor eigen herkenbaar gezicht.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge regionale naamsbekendheid Horizon College: sterk, positief merk. - HC wordt makkelijk gevonden, heldere positionering en profilering. - HC heeft maatschappelijk gezicht via lokale initiatieven. - HC partner of choice op onderwijs-, maatschappelijk- en samenwerkingsgebied. - Door HC georganiseerde platforms resulteren in nieuwe samenwerkingsverbanden. - HC is lokaal verbindende factor via onderwijs. - Maatwerkeraanbod per doelgroep is in concrete proposities vevat. - Organisatie in staat om structureel en flexibel te werken met externe partijen. - Samenwerkende partijen zijn zichtbaar in de scholen.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> -De Branding-notitie is opgesteld. - Een aanvullende notitie 'naamgeving op panden' en 'naamgeving voor field-labs' (Bed & Business ed.) is eveneens beschikbaar. -Het doelgroepen onderzoek is gestart in 2020 - Eind 2020 is gestart met een pilot waarbij er in eerste instantie 1 loket is voor bedrijven en een duidelijke ingang voor bedrijven/ instellingen op de website. Oplevering pilot wordt 1 april verwacht. Dit is in lijn met het dienstverleningsconcept van bedrijfsvoering waarin we werken naar 1 portaal voor relaties.
Verklaring afwijkingen	<ul style="list-style-type: none"> -Dit onderdeel is in 2020 beperkt opgepakt. De focus van de afdeling heeft gelegen op de communicatie naar studenten en medewerkers i.v.m. corona. Door de verlegde focus zijn andere nieuwe initiatieven opgepakt zoals de organisatie van een online-opendag en de ontwikkeling van een nieuwe studiegids. -Gezien de aankomende fusie is het niet opportuun om nieuw beleid m.b.t. branding nu door te zetten.

Maatregel 3-10: Ondersteunen van het kwaliteitsproces examens	
Nulsituatie conform KA	Inspectie constateert begin 2018: nog te vroeg om effect van verbeteracties in volle omvang vast te stellen. Uitkomsten van audits: verschillende tekortkomingen.
Ambitie 2020 conform KA	- Voldoende beoordeling ED1, ED2, ED3, geen klachten van studenten.

Ambitie 2022 conform KA	- Voldoende beoordeling ED1, ED2, ED3, geen klachten van studenten.
Huidige stand van zaken	- Bij het heronderzoek van de inspectie zijn alle opleidingen voldoende beoordeeld op ED1, ED2 en ED3. - De notitie 'De basiskwaliteit van HC' op basis van de normen in het Inspectiekader en de eigen kwaliteitsnormen is vastgesteld. Vanuit de basiskwaliteit HC zijn de volgende speerpunten voor 2020-2021 benoemd: Deskundigheid beoordelaar intern Deskundigheid beoordelaar extern (praktijk) - De examencommissies van ECO en HDV zijn samengevoegd, dit verloopt goed.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

THEMA 4 Een leven lang ontwikkelen

Maatregel 4-1: Ontwikkelen, implementeren en verankeren van een alumnibeleid	
Nulsituatie conform KA	Centraal beleid ontbreekt, binnen sectoren wordt wel het een en ander gedaan aan betrekken van alumni, cijfers hiervan ontbreken.
Ambitie 2020 conform KA	- Centrale alumni-aanpak met lokale vertaling en betrokken alumni gerealiseerd
Ambitie 2022 conform KA	- Alumni volgen opnieuw onderwijs bij ons/zijn op een of andere wijze betrokken bij het Horizon College.
Huidige stand van zaken	-Het DT heeft de uitvoeringsnotitie m.b.t. het alumnibeleid vastgesteld, waarmee we vervolgens aan de slag zijn gegaan. Er is een doelbewuste keuze gemaakt het alumnibeleid naar een hoger abstractieniveau te tillen, door het meer te benaderen vanuit de effectdoelstellingen (zoals reputatie HC en terugkeer van oud-studenten in LLO-aanbod). -Er zijn alumni-ambassadeurs benoemd in de onderwijsteams. -Het Horizon College heeft meegedaan aan het alumni onderzoek van de MBO- Raad, dat werd uitgevoerd door Customeyes. De alumni zijn tevreden over het niveau van de opleiding, de balans tussen theorie en praktijk en de hoeveelheid keuzemogelijkheden binnen de opleiding en vinden de BPV nuttig.
Verklaring afwijkingen	De verankering van het alumnibeleid behoeft nog aandacht.

Maatregel 4-2: Ontwikkelen van aanbod aan opleidingen (BOL/BBL), trainingen en trajecten (incl. keuzedelen) voor volwassenen die niet (meer) deelnemen aan het arbeidsproces	
Nulsituatie conform KA	Het Horizon College kent een beperkt aanbod aan trajecten specifiek bedoeld voor de beschreven doelgroep.
Ambitie 2020 conform KA	- Projectplan inclusief planning gereed (afgestemd met gemeenten, bedrijven/instellingen en mbo's NHN). - Alle sectoren hebben aanbod ontwikkeld.
Ambitie 2022 conform KA	- Alle sectoren hebben groter aanbod ontwikkeld. - Ambitie voor aanbod voor na 2022 is vastgesteld.
Huidige stand van zaken	-In 2020-2021 zijn 17 3e leerwegtrajecten in uitvoering; 7x Techniek en Entree, 5x binnen sector Handel & Dienstverlening, 3x binnen sector Gezondheidszorg, 2x bij sector Welzijn en Sport. -Vanuit de RPA (samenwerking met diverse gemeenten) lopen diverse gezamenlijke projecten om het aanbod te verbinden met de doelgroep.

	<ul style="list-style-type: none"> - Project NHN Match ondertekend en is van start gegaan. Dit is een nieuw selectie- én opleidingsproces. NHN Match selecteert werknemers op basis van een gesprek over vaardigheden, talenten en motivatie. De meest geschikte kandidaten krijgen een opleidingstraject op maat. Werkgevers selecteren dus niet op basis van CV en werkervaring. -Er zijn gesprekken met het UWV over scholing aan mensen die bij hen in het bestand zitten. -Er is een onderwijsmodel ontwikkeld waarvan het uitgangspunt is dat het vraaggericht is, snel mensen (om)schoolt en inzetbaar maakt en dat tevens de mogelijkheid biedt om uiteindelijk -in het kader van LLO- een diploma te behalen. -Er wordt samengewerkt met het Regionaal Mobiliteitsbureau i.o. om versneld opleidingen aan de markt aan te bieden n.a.v. de Corona gevolgen voor de arbeidsmarkt. -Er is een regionaal overzicht van het aanbod in ontwikkeling voor Noord Holland Noord in samenwerking met het Clusius en ROC Kop van Noord-Holland.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 4-3: Vormgeven en invulling geven aan leven lang ontwikkelen	
Nulsituatie conform KA	Het Horizon College kent geen centraal beleid op leven lang ontwikkelen en beschikt niet over cijfers over scholingsdeelname van alumni, enkele sectoren hebben beperkt aanbod in het kader van LLO.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Kaders vastgesteld. - Voor elke onderwijssector duidelijk welke activiteiten uitgevoerd gaan worden.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Activiteiten opgesteld in 2020 zijn uitgevoerd. - Vastgelegd op welke wijze LLO wordt geborgd binnen de organisatie.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> -Dit thema is een prioriteit, de opdracht is vastgesteld in het DT. De sturing en monitoring is georganiseerd vanuit de stuurgroep 'Versterkte verbinding met de regionale omgeving'. Als gevolg van de Corona pandemie is dit thema nog urgenter geworden. De maatschappelijke taak om mensen levenslang op te leiden voor kansrijke beroepen is actueler als tevoren. -Er is een overzicht van het aanbod gemaakt. In de MT's is draagvlak om keuzedelen 'op de markt' te brengen. Er wordt nog gewerkt om de vraag van de markt steeds beter in beeld te krijgen. -Er zijn al diverse samenwerkingen tussen onderwijsteams en het bedrijfsleven gerealiseerd, enkele voorbeelden zijn: <ul style="list-style-type: none"> -Samen met 7 andere ROC's is een flexibel traject ontwikkeld voor medewerkers in de bouw, in 2021 starten de eerste studenten. -Er is een intensieve samenwerking tussen onderwijsteam Transport & Logistiek en Verkeerschool Hoekstra. - Er is een kopopleiding leidinggeven en een kopopleiding ondernemen gestart. - Er is contractaanbod vanuit sector Gezondheidszorg met grote zorgpartners uit de regio. - Er wordt geparticipeerd in het project 'Extra handen naar de Zorg'
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 4-4: Opzetten van de Horizon-Academie	
Nulsituatie conform KA	In 2017 en 2018: in totaal 250 keer deelgenomen aan beschikbare trainingen en cursussen. Geen opleidingen voor bedrijven via academie

	aangeboden, 1 in samenwerking met een andere school. Huidige score 6,7 op MTO-item "tevreden over ontwikkelingsmogelijkheden binnen het Horizon College".
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Academie gerealiseerd met professionaliseringsaanbod voor alle medewerkers. - In 2019+2020 is 400x deelgenomen aan aangeboden opleidingen en cursussen.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbod gerealiseerd voor andere scholen en bedrijven. - In 2021+2022 is 600x deelgenomen aan aangeboden opleidingen en cursussen. - Minimaal 5 opleidingen/cursussen aangeboden aan andere scholen/bedrijven.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> -De visie op positionering Horizon Academie is vastgesteld in DT. -In 2020 hebben 750 mensen een opleiding via de HA gevolgd. Er is specifiek aanbod voor collega's bedrijfsvoering, voor pre-pdg collega's en er zijn workshops voor de startende docent/ een inwerkprogramma voor nieuwe docenten. -Er zijn daarnaast 2 conferenties georganiseerd, het toekomstbeeld is in fases beschreven en het opleidingsaanbod is vastgesteld. Samenwerking met het Regio College en Clusius is gestart. -Er is daarnaast een leiderschapsprogramma ontwikkeld waaraan alle leidinggevende van het HC deelnemen. Het leiderschapsprogramma heeft als centraal thema transformationeel leiderschap en is gebaseerd op agile-principes. -Via HA wordt 'Goodhabitz' gefaciliteerd, een laagdrempelig systeem om online trainingen kosteloos en onbeperkt aan te bieden aan alle medewerkers. Het aanbod is divers, zowel vakspecifiek, loopbaan als communicatie (van persoonlijk leiderschap, tot snellezen tot design thinking, Duits of Office-trainingen, breinontwikkeling etc.). Er worden verschillende vormen aangeboden, zoals online training, masterclass, magazines en filmpjes.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 meer dan behaald.

THEMA 5 Verdere professionalisering van medewerkers en organisatie

Maatregel 5-1: Verlagen van de werkdruk in het mbo	
Nulsituatie conform KA	Huidige beleving van werkdruk in het medewerkers-tevredenheidsonderzoek: 40,6 % van de medewerkers vindt de werkdruk te hoog en 7,3 % van de medewerkers vindt de werkdruk veel te hoog.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Alle teams getraind om het thema goed te bespreken en aan te pakken, hebben een paragraaf 'Aanpak werkdruk' in hun Team Activiteiten Plan, hebben een doelstelling voor het Medewerkers Onderzoek (MTO) 2019 en 2021 in hun TAP. - Nieuwe invulling van het inwerkprogramma en meer tijd/begeleiding voor (nieuwe) medewerkers.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een cultuur van gesprek rondom werkdruk en het is gebruik dat de plannen van inzet rekening houden met dit onderwerp. - Score op werkdruk in het MTO is op of onder het landelijk gemiddelde. - De benodigde maatregelen t.b.v. HC-brede veranderingen zijn ingezet of afgerond.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> -Alle teams zijn getraind, 80 teams in totaal. Er is een presentatie in DT is geweest. -De infographic werkdruk bij start schooljaar is verstuurd en de interventiekaart werkdruk is opgesteld. Er is aanbod bij Horizon Academie gerealiseerd, daarnaast is een regiegroep actief voor het levend houden van het thema. -In de laatste MO was een lichte daling van de werkdruk zichtbaar en een stijging in de betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers, dit duidt op een trendbreuk op dit thema. -De notitie Startende medewerkers is geaccordeerd door DT en OR en is in uitvoering. Het introductieprogramma is gerealiseerd.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-2: Faciliteren van medewerkers bij het ontwikkelen van hun eigen duurzame inzetbaarheid	
Nulsituatie conform KA	Nu geen talent-ontwikkelprogramma, geen website, geen trainingen. Score MTO 2017 op item "voldoende aandacht voor persoonlijke loopbaanontwikkeling": 6,2. Score bevoegen/betrokken medewerkers: 48,9%. Score "niet bevoegen en betrokken medewerker": 18,1%. Huidige score inzetbaarheid 94,17% (verzuim 5,83%).
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Talent-ontwikkelprogramma's georganiseerd. - MTO 2019 hogere score op DI-vragen. - 25% van leidinggevend doorloopt training 'Het Moedige Gesprek'. - 5% van medewerkers doorloopt training "Werken aan je inzetbaarheid" of voert gesprekken met DI-coaches. - Er wordt meer gebruik gemaakt van de bestaande regelingen.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet van coaches, trainingen zijn gerealiseerd, medewerkers en leidinggevend zijn bekend met wat DI inhoudt en mogelijkheden om aan duurzame inzetbaarheid te werken. - Relevante scores MT 2019 laten verbetering zien, hogere inzetbaarheid (95%). - Opleidingsbudget minimaal 80% benut.
Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een talent ontwikkelprogramma georganiseerd, in 2019 is dit uitgevoerd, in 2020 niet door onvoldoende animo als gevolg van Corona. - Op alle vragen in het MO is een hogere score behaald. Op de mogelijkheid om te groeien een grote ontwikkeling van onvoldoende naar ruim voldoende. Op de andere terreinen een lichte stijging.

	<ul style="list-style-type: none"> - Leidinggevenden volgen nu de training voor de Horizon Dialoog. De training Het goede gesprek is onderdeel van het leiderschapsprogramma geworden. - er is nu een breed aanbod voor duurzame inzetbaarheid; Gesprekken met DI-coaches, Jaarlijks Loopbaanlab, Aanbod voor medewerkers bedrijfsvoering - pitstop loopbaan. Procedure klussen bedrijfsvoering. Deelname aan externe netwerken zoals huis van het werk en "netwerken werkt". <p>Startnotitie geschreven voor opzet loopbaancentrum/loket als onderdeel van de Horizon Academie</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-3: Versterken van leiderschap en eigenaarschap in het kader van de nieuwe visie	
Nulsituatie conform KA	Er is geen gedeelde visie op leiderschap. Wel is/wordt er in een aantal sectoren een programma over leiderschap gedaan. MTO-score op "leiderschap": 7,1.
Ambitie 2020 conform KA	- Met input van medewerkers is een leiderschapsprofiel opgesteld.
Ambitie 2022 conform KA	- Ontwikkelprogramma en inwerkprogramma gereed.
Huidige stand van zaken	Het leiderschapsprofiel is gerealiseerd en additioneel is ook een leiderschapsprogramma gerealiseerd. Er is een klankbordgroep van leidinggevenden opgericht. Daarmee is een profiel geformuleerd dat de basis vormt van het traject. Er is een nulmeting uitgevoerd. Er is een reisboekje gemaakt. Er is een tweedaagse geweest voor alle leidinggevenden. Er is een intervisiegroep samengesteld. Er waren 6 training voor de Horizon dialoog. Verder is er een teamsite, een toolbox zelforganisatie en een coachingskit.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-4: Treffen van oplossingen voor het vervangings-vraagstuk rondom gekwalificeerde onderwijsgevenden	
Nulsituatie conform KA	In 2019-2022 gaat een groot aantal docenten de organisatie verlaten vanwege het bereiken van de AOW-leeftijd. Nu geen bijzondere vervangingsmaatregelen getroffen.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Positief imago Horizon College als werkgever gerealiseerd. - Ontwikkelprogramma's gereed. - Strategische Personeelsplanning in meerdere sectoren ingezet.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Start richting opleidingsschool. - Functiebouwwerk is aangepast - Start flexpool docenten.
Huidige stand van zaken	<p>-Medewerkers zijn meer tevreden en dragen dat uit. Dat heeft ook effect op ons imago. In het MTO is het percentage bevlogen en betrokken medewerkers is met 11% gestegen en van de 31 vragen worden er 26 vragen positiever beantwoord.</p> <p>Er worden werving zij-instroomavond georganiseerd, hier is grote belangstelling voor (ca 100 personen in 2019/2020). Er zijn in het schooljaar 2019-2020 5-6 vacatures ingevuld door belangstellenden vanuit de zij-instroomavond. Potentiële kandidaten hebben meegelopen met docenten om meer inzicht in het vak als docent te krijgen.</p> <p>Er is een vervangings- project bij techniek gestart omdat docenten Techniek moeilijk te werven zijn.</p>

	<p>-De schoolopleiders voor de Opleidingsschool zijn geworven. Er starten twee trainingen voor werkbegeleiders. Dat onze werkbegeleiders geschoold zijn is één van de belangrijke voorwaarden om straks definitief partner te worden in de Regionale opleidingsschool West-Friesland.</p> <p>-In de onderwijssectoren Techniek en Entree, Handel en Dienstverlening en Economie worden diverse strategische personeelsplanning initiatieven ingezet.</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-5: Ontwikkelen, implementeren, ondersteunen, verankeren van kwaliteitscultuur	
Nulsituatie conform KA	2018 Staat van de Instelling (SvdI) herstelonderzoek: "de kwaliteitszorg en daarmee ook - cultuur is bij 1 opleiding onvoldoende" 2018 SvdI: "Het bestuur en de opleidingen zijn goed op weg en hebben de juiste zaken verbeterd. Van belang dat ze de kwaliteit blijven verbeteren, daarvoor hun kwaliteitszorgsysteem goed gebruiken en een blijvende kwaliteitscultuur bewerkstelligen." De eigen audits geven de aandachtspunten.
Ambitie 2020 conform KA	- Hard criterium: KA2 is voldoende bij de onderzochte opleidingen. <i>Verder is dit resultaat niet nu al meetbaar te maken (transformationeel/meer organisch proces), waarin we wel waarneembaar, voelbaar, merkbaar steeds dichter bij de geformuleerde ambitie en visie moeten komen.</i>
Ambitie 2022 conform KA	- Hard criterium: KA2 is voldoende bij onderzochte opleidingen. <i>Verder is dit resultaat niet nu al meetbaar te maken (zie: Resultaat '20).</i>
Huidige stand van zaken	KA2 bij team Financiële Beroepen is in het herstelonderzoek van de inspectie gewaardeerd met een voldoende. De inspectie heeft de teams waar zij onderzoek gedaan heeft nu dus allemaal voldoende beoordeeld op KA2. - Vanuit het Strategie Kompas worden kaders gegeven op het gebied van kwaliteit. Waarbij het waarderingskader van de inspectie de ondergrens is en we de '10 inzichten en 4 rollen van Eqavet (uit: onderwijskundig-leiderschap-van-onderwijsteams-interventies-in-handelingen-en-gedrag) als basis gebruiken. Dit help de teams om de stap van 'basiskwaliteit' naar 'ontstijgt de basiskwaliteit' te maken.
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-6: Innoveren van de interne organisatie	
Nulsituatie conform KA	De huidige wijze van organiseren en onze huidige activiteiten/personele inzet qua co-creatie en experiment.
Ambitie 2020 conform KA	Resultaat is niet nu al meetbaar te maken (is een transformationeel en meer organisch proces, waarin we wel waarneembaar, voelbaar, merkbaar steeds dichter bij de geformuleerde ambitie en visie moeten komen).
Ambitie 2022 conform KA	Dit resultaat is niet nu al meetbaar te maken (zie Resultaat '20).
Huidige stand van zaken	-De implementatie van de Horizon-dialoog loopt. De Horizon-dialoog is de nieuwe opzet voor het professionele gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevende worden hierin getraind. - De community Teachtube is ontstaan op initiatief vanuit een aantal enthousiaste docenten, docenten kunnen hier allerlei onderwerpen met elkaar delen en hierover sparren. -Zoals beschreven in de ambitie is het lastig om heel concrete resultaten te benoemen. Een mooi compliment kregen we in een thema-gesprek met de Commissie CKMBO, één van de commissieleden gaf aan: 'Krachtig op welke

	<i>manier de organisatie veranderd van masculiene waarde naar feminiene waarde, dit is de manier om te innoveren!</i>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-7: Verbeteren van proces- en projectgericht werken binnen het HC	
Nulsituatie conform KA	Onvoldoende sprake van procesmatig en projectgericht werken. Processen liggen deels vast, maar op verschillende manieren en niet centraal, niet inzichtelijk voor ieder, niet eenduidig.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Alle leidinggevendenden (80 tot 100%) in de organisatie bekend met mogelijkheden van procesgericht werken en maken hiervan gebruik bij organisatorische veranderingen. - Van (hoofd-)processen 40%- 60% beschreven en inzichtelijk. - Veranderde processen merkbaar van betere kwaliteit. - Efficiëntie voordelen ook kwantitatief in beeld in vrijgespeelde fte. - In beeld waarvoor vrijgespeelde fte's/€ in de organisatie worden ingezet.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - >50% van processen binnen Horizon College is efficiënt en effectief ingericht. - 80%-100% van alle (hoofd-)processen beschreven, medewerker kan deze processen ook inzien. - Veranderde processen zijn merkbaar van betere kwaliteit. - Efficiëntie-voordelen ook kwantitatief in beeld in vrijgespeelde fte. - In beeld waarvoor vrijgespeelde fte's/€ in de organisatie worden ingezet. - Er is een aantoonbare cultuur van continue verbeteren van processen.
Huidige stand van zaken	<p>Er zijn diverse initiatieven op dit terrein ondernomen en resultaten geboekt. Er is een notitie opgeleverd met nut en noodzaak van procesmanagement. Voorstel m.b.t. de governance rond procesmanagement is aangenomen door het DT.</p> <p>We hebben stuurgroepen die zich, projectmatig richten op vernieuwing/verandering/verbetering. Voor projectmatige werken kan de opleiding Project Matig Creëren gevold worden. Daar is veel animo voor.</p> <p>Het DT is gestart met het werken in periodes van het onderwijs volgens de methode van 'scrummend' werken.</p> <p>Binnen de BV worden de principes van Lean/Agile werken toegepast in de werkplaatsen voor procesoptimalisatie.</p> <p>Vanuit het 5P's team (Project, Programma, Proces, Portfolio, PMO en Subsidies) wordt expertise beschikbaar gesteld.</p> <p>Er wordt geëxperimenteerd met Lean en PLG in diverse onderwijsteams.</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-8: Vernieuwen en verbeteren van de ondersteuning en bedrijfsvoering	
Nulsituatie conform KA	Begrotingen en meerjarenbegrotingen zijn vooral vanuit financieel perspectief opgesteld. Inhoudelijke plannen worden binnen dat kader opgesteld. Er is een sterke wens in de organisatie om prioriteiten en middelen beter aan elkaar te verbinden.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Hoofdprocessen Business control zijn beschreven en worden zo uitgevoerd. - Bijpassende ondersteuningsstructuur is ingevuld. - Teams en managers ervaren een substantiële verbetering in ondersteuning van hun werk.
Ambitie 2022 conform KA	- Naast Business Control zijn ook andere ondersteunende processen beschreven en ingericht en bijpassende ondersteuningsstructuur is ingevuld.

Huidige stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> - Hoofdprocessen Business control zijn beschreven en worden zo uitgevoerd. - Bijpassende ondersteuningsstructuur is ingevuld. - Voor de verbetering van de ondersteuning zijn transitieplannen op maat, we gebruiken de methodiek Programmatisch Verbinden/Toekomstfabriek. Het nieuwe dienstverleningsconcept is gereed en wordt stap voor stap geïmplementeerd via werkplaatsen. Daarnaast is de doorontwikkeling van het Horizon Net opgepakt. <p>Directeuren geven in de reflectiegesprekken aan (meer) tevreden te zijn over de werking van de klantteams.</p>
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.

Maatregel 5-9: Verbeteren van de onderwijslogistiek	
Nulsituatie conform KA	Er wordt gewerkt met niet optimale, verouderde en foutgevoelige (handmatige) methoden voor onderwijsplanning, zoals het jaartaakmodel.
Ambitie 2020 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaten uit de pilot bij één sector met een standaardapplicatie voor onderwijsplanning zijn bekend en geanalyseerd. - O.b.v. business case besloten of deze applicatie organisatie-breed wordt geïmplementeerd.
Ambitie 2022 conform KA	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwijsplanning wordt ondersteund door standaardapplicatie gekoppeld met curriculum en roostering. - Roosters betrouwbaarder worden (voorwaarde: positieve business case). - Docenten en opleidingsmanagers zijn tevredener over het plannings- en roosteringsproces. Tevredenheid studenten over roosters is ook gestegen.
Huidige stand van zaken	Er is een marktverkenning gedaan voor een onderwijslogistiek programma van onderwijsplanning t/m roostering. Via TenderNet is een vraag uitgezet over een onderwijslogistiek programma van planning t/m roostering. Hierop zijn 4 reacties ontvangen, deze zijn conform een beoordeling van een aanbesteding beoordeeld. Uit deze beoordeling is een keuze gemaakt voor Xedule, uitgebracht door Advitrae. Er is een onderhandelingsdocument samengesteld met onze eisen en wensen, hierop heeft Advitrau een onderhandelingsvoorstel toegestuurd. Dit voorstel is in diverse gremia besproken en met reacties vanuit de kant van het Horizon College voorgelegd aan Advitrae. Er is een onderhandelingsteam samengesteld en op 10 februari was het eerste overleg met Advitrae. Er wordt gestart met een meerjarenplanning en daaruit voortvloeiend een jaarplanning. Realisatie is op 1 april 2022. Vanaf augustus 2022 wordt er geroosterd vanuit Xedule
Verklaring afwijkingen	Ambitie 2020 behaald.