

# Jaarplan 2013

Het derde uit de schijf van vijf:  
studentensucces centraal





## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Inleiding	7
Hoofdstuk 2: Onderwijsontwikkelingen	10
Hoofdstuk 3: Leven lang leren en participatie	14
Hoofdstuk 4: Nieuwe huisvesting, transitie en inhuizing	16
Hoofdstuk 5: Naar een betere bedrijfsvoering	20
Prestatiekaart Arcus College 2012–2015	24



## Managementsamenvatting

### 1. Onze omgeving

Voor het eerst in jaren hebben we een krimp gezien van het aantal leerlingen in de BBL (beroepsbegeleidende leerweg): leerlingen met een arbeidscontract bij het bedrijfsleven die één dag per week bij ons komen studeren. Bedrijven nemen door de crisis minder BBL'ers aan.

De economische teruggang merken we bij Educatie alsook in de situatie bij de dochterondernemingen Contracting BV, het Centrum voor Baan en Beroep CBB en TransferWerkt. De markt waarin zij werkzaam zijn, staat momenteel zwaar onder druk. In het eerste kwartaal van 2013 zal helder moeten worden of een re-integratiebedrijf nog bij Arcus past en voldoende kan bijdragen aan onze doelstellingen.

### 2. Onderwijs

In het regeerakkoord staat dat de ingangsdatum, die tot nu toe was vastgesteld op 1 augustus 2014, wordt aangepast als verantwoorde invoering van 'Focus op Vakmanschap' niet mogelijk blijkt te zijn. De opdrachten die uit deze beleidskeuzes voortvloeien zijn binnen Arcus in 2012 al stevig ter hand genomen en zullen in 2013 met extra aandacht en energie worden uitgevoerd.

In 2012 werd mede door een uitgebreid inspectie-onderzoek duidelijk, dat meer aandacht besteden aan de echte invoering van ons begeleidingsmodel, een belangrijk onderdeel is van onze onderwijsvisie. We moeten ons bij het interne toezicht op de onderwijskwaliteit richten op die afdelingen waar er sprake is van tegenvallende resultaten en tegenvallende studenttevredenheid.

#### Doelen voor 2013:

- Voorbereiding Focus op Vakmanschap.
- Verbetering van de begeleiding van onze studenten.
- Het kwaliteitsbeleid verder borgen en intern toezicht toespitsen op te detecteren risicovolle opleidingen.

### 3. Macrodoelmatigheid en 'Arcus is nooit vol': onderdelen van ons strategisch beleid

Wij zijn in 2012 de discussie gestart in hoeverre wij op weg zijn om in 2015 onze geformuleerde doelen te realiseren. Twee onderwijsthema's vragen specifiek aandacht:

1. De discussie over macrodoelmatigheid Leeuwenborgh en Arcus moeten de problemen van het techniekonderwijs samen met de vmbo's en het bedrijfsleven in deze regio oplossen. Maar de discussie over macrodoelmatigheid gaat verder en wordt nu ook gevoerd over wat populair de 'pretopleidingen' worden genoemd. Deze zijn overigens nog niet expliciet gedefinieerd, maar hebben als kenmerk dat de arbeidsmarktrelevantie, althans door sommige stakeholders, wordt betwist.

2. De discussie over Arcus is nooit vol

Wij hebben in ons beleid geformuleerd dat er voor elke student die zich bij ons aanmeldt in principe plaats is. Dit zolang er BPV-mogelijkheden (beroepspraktijkvorming) zijn. Ook hier zijn we de discussie gestart of wij ons beleid op dit gebied moeten bijstellen.

#### Doelen 2013:

- In 2013 wordt de samenwerking met Leeuwenborgh over techniekonderwijs inclusief het contractonderwijs geconcretiseerd in een Zuid-Limburgs Plan van Aanpak, dat dan ook al in uitvoering is.
- Voor de zomervakantie worden de eerste discussies over macrodoelmatigheid en Arcus is nooit vol afgerond en vertaald in beleidskeuzes.

### 4. Leven lang leren en participatie

De verslechterende economie heeft ons re-integratiebedrijf geraakt. Ook Contracting BV heeft in 2012 de last van de crisis ondervonden.

**Doelen 2013:**

- Binnen de bedrijven van de holding in totaliteit wordt bij een verminderde omzet geen verlies geleden.
- In het eerste kwartaal van 2013 zal helder moeten worden of een re-integratiebedrijf nog past bij ons ROC en voldoende kan bijdragen aan onze doelstellingen.

## 5. Nieuwe huisvesting, transitie en inhuizing

Het is nog onduidelijk welke kant het uitgaat met de nieuwbouw voor de techniekopleidingen. Arcus wil de samenwerking met het vmbo in Parkstad meteen concreet maken, door de nieuwbouw op Coriopolis voor techniek ook beschikbaar te stellen voor het vmbo. De besturen van SVO|PL en LVO evenals Zuyd Hogeschool steunen dit plan.

De oplevering en ingebruikname van de Valkenburgerweg lijkt nog ver weg, maar schijn bedriegt. De beschikbare tijd moet goed gebruikt worden om de voorbereidingen voor de inhuizing af te ronden en de benodigde wijzigingen goed voor te bereiden.

**Doelen 2013:**

- Begin 2013 is een besluit genomen waar wij in Parkstad de komende 20 à 30 jaar techniekonderwijs zullen gaan geven.

- Er is een voorgenomen besluit voor nieuwbouw voor techniek op Coriopolis. De uitvoering van dit besluit is ter hand genomen.
- Eerste kwartaal is een transitieplan vastgesteld voor de inhuizing aan de Valkenburgerweg met daarin opgenomen een kritisch pad. Eind 2013 is uitvoering transitieplan op planning. Het kritisch pad is niet in gevaar.
- De nieuwbouw loopt in de pas met de financiële afspraken daarover.

## 6. Naar een betere bedrijfsvoering

De prestaties in onze bedrijfsvoering zijn de afgelopen jaren nog onvoldoende verbeterd. Het is noodzakelijk om ook op dit punt volledig 'in control' te zijn.

**Doelen voor 2013:**

- Het Studenteninformatiepunt (STIP) is uitgebreid met de tweedelijnsondersteuning en een centraal examenbureau. De ontwikkeling van STIP verloopt conform het transitieplan en STIP is geheel ingericht bij de inhuizing Valkenburgerweg per augustus 2014.
- Uit de managementletter (medio dit jaar) en de interimcontrole (eind dit jaar) blijkt dat de belangrijke opmerkingen van 2012 voldoende zijn opgepakt.

**NB De kwantitatieve doelen zijn opgenomen in de Presentatiekaart (zie pagina 24 en verder).**



## Inleiding

### Uit ons 'Strategisch Beleidsplan 2011-2015':

'Wij zijn een maatschappelijke onderwijsorganisatie. Wij leveren door kwalitatief goed mbo-onderwijs, volwasseneneducatie en bedrijfstrainingen, een essentiële bijdrage aan de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio en dragen actief bij aan een optimaal maatschappelijk succes voor jongeren en volwassenen. Om dit te bereiken, is het leerproces aantrekkelijk, praktijk- en toekomstgericht binnen uitstekende, moderne faciliteiten. Wij gaan uit van de ontwikkelmogelijkheden van onze studenten, niet van hun beperkingen. De begeleiding en benadering zijn persoonlijk, respectvol en resultaatgericht. Onderwijs volgen bij Arcus impliceert rechten en plichten van studenten, ouders en natuurlijk van onszelf.'

### Onze omgeving

De financiële crisis, die in september 2008 uitbrak, is intussen omgeslagen in een economische crisis. Bezuinigingen en hervormingen vormen de ruggengraat van beleidskeuzes door het kabinet om (dreigende) recessies te lijf te gaan. In Nederland zit de huizenmarkt op slot, vallen de investeringen tegen, lopen bestedingen van huishoudens terug. De arbeidsmarkt krimpt en in onze eigen regio Parkstad is de werkloosheid intussen opgelopen naar een hoog niveau. Zelfs sectoren waarin een jaar geleden nog groei van werkgelegenheid werd verwacht, vallen stil. In de zorg en de technische beroepen wordt scherp aan de wind gezeild als het gaat om het invullen van vacatures. Het natuurlijk verloop door pensionering, toch al vertraagd door versneld ingevoerde maatregelen over de AOW en langer doorwerken, wordt niet meer altijd aangevuld met vervangend personeel. Voor het eerst in jaren hebben wij een krimp gezien van het aantal leerlingen in de BBL: leerlingen met een arbeidscontract bij het bedrijfsleven die één dag per week bij ons komen studeren. Bedrijven nemen door de crisis minder BBL'ers aan.

De economische teruggang merken we bij Educatie en in de situatie bij de dochterondernemingen Contracting BV, het Centrum voor Baan en Beroep CBB en TransferWerkt. De markt waarin zij werkzaam zijn, staat momenteel zwaar onder druk. Opdrachtgevers zijn terughoudend met scholingsactiviteiten en re-integratieactiviteiten lopen terug. Ook de overheid houdt de hand op de knip. Dat leidt tot vraaguitval en dus tot problemen bij aanbieders op die markten. In de re-integratiebranche voltrekken zich veel faillissementen zoals het faillissement van Licom. Dit laatste is ook voor onze dochterbedrijven van betekenis, omdat daarmee in de loop der jaren, voor tal van sectoren, een stevige samenwerking was gegroeid. Zelf hebben we in het jaar 2012 stevig moeten ingrijpen bij CBB.

Gezien de geschetste situatie is het duidelijk, dat wij onze huidige strategische doelstellingen met betrekking tot een 'leven lang leren' en 'participatie' kwantitatief niet volledig zullen gaan halen. In het eerste kwartaal van 2013 zal helder moeten worden of een re-integratiebedrijf nog bij Arcus past en voldoende kan bijdragen aan onze doelstellingen.

Het beroepsonderwijs moet zich blijven richten op de toekomst. 'De kwaliteit van ons onderwijs moet staan als een huis', schreven we in het Strategisch Beleidsplan 2011-2015. Dat doel blijft ook in 2013 hoog in het vaandel staan. Onze onderwijskwaliteit staat immers los van de economische ontwikkelingen en moet onder alle omstandigheden goed zijn. De actuele omstandigheden zeggen wel iets over de wijze waarop we dit doel moeten bereiken. Zo kan door het wegvallen van werkgelegenheid ook het vinden van voldoende BPV-plaatsen bemoeilijkt worden.

Ondanks de huidige ontwikkelingen blijven wij van mening dat er op de langere termijn, bij het aantrekken van de economie, in onze regio een groot tekort aan arbeidskrachten zal ontstaan.

## Onderwijsontwikkelingen

Begin 2011 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het actieplan mbo gepresenteerd onder de naam 'Focus op Vakmanschap'. Het kabinet-Rutte II houdt vast aan dit actieplan. De ingangsdatum die was vastgesteld op 1 augustus 2014, wordt aangepast als verantwoorde invoering niet mogelijk blijkt te zijn. De opdrachten die uit deze beleidskeuzes voortvloeien, zijn binnen Arcus al in 2012 stevig ter hand genomen en zullen in 2013 met extra aandacht en energie worden uitgevoerd. Dit alles met de bedoeling de goede ervaringen uit de ontwikkelingen rondom CGO (competentiegericht onderwijs) in de afgelopen jaren optimaal te kunnen gebruiken binnen de kaders van Focus op Vakmanschap.

Belangrijk in 2012 was het grote onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. Die kwam tot de conclusie, dat ons kwaliteitsbeleid goed is, dat wij onderwijskundig in control zijn en dat onze onderwijsvisie in belangrijke mate terug te vinden is in alle afdelingen. Daarop kunnen wij voortbouwen bij de verdere invoering van Focus op Vakmanschap. Wel constateerde de Inspectie met ons een tweetal aandachtspunten. We moeten meer aandacht besteden aan de echte invoering van ons begeleidingsmodel, een belangrijk onderdeel van onze onderwijsvisie. Daarnaast moeten we ons bij het interne toezicht op de onderwijskwaliteit richten op die afdelingen waar er sprake is van tegenvallende resultaten en tegenvallende studententevredenheid.

### **Daarmee is onze agenda voor onderwijs de komende jaren eigenlijk bepaald:**

- Voorbereiding Focus op Vakmanschap.
- Verbetering van de begeleiding van onze studenten.
- Het kwaliteitsbeleid verder borgen en intern toezicht toespitsen op te detecteren risicovolle opleidingen.

## Onze huisvesting

In 2012 hebben we ons eerste nieuwe gebouw in gebruik genomen: de Zorgacademie Parkstad Limburg aan de Henri Dunantstraat 2 in Heerlen. De inhuizing heeft ons veel geleerd. Lessen waar we gebruik van zullen moeten maken bij de veel grotere inhuizing die we in 2014 zullen krijgen, bij de ingebruikname van de nieuwbouw aan de Valkenburgerweg in Heerlen.

## Onze bedrijfsvoering

Wij hebben de afgelopen jaren de nadruk gelegd op het verbeteren van ons onderwijs. Wij hebben daarin sterke vooruitgang geboekt, ondanks het feit dat we echt nog beter willen en we daar ook kansen voor zien.

We hebben de afgelopen periode moeten constateren dat, mogelijk mede door de goede financiële positie van Arcus, de bedrijfsvoering niet de aandacht heeft gekregen, die zij verdient. De prestaties op dit terrein moeten beter. In 2012 hebben we een aantal stevige stappen gezet om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit proces zal in 2013 worden doorgezet. In het verlengde daarvan hebben we, mede door de turbulente situatie waarin de re-integratiebedrijven zijn terechtgekomen en de achterblijvende resultaten van de werkzaamheden in het kader van een leven lang leren, besloten om de ondersteuning van de bedrijfsvoering van de holding met betrekking tot Financiën, P&O en ICT alsmede Inkoop te centraliseren en onder te brengen bij de ondersteunende diensten van de Stichting.





## Hoofdstuk 2: Onderwijsontwikkelingen

### 2.1 Studentensucces centraal

Het succes van studenten, dat natuurlijk vooral tot uiting komt in het verlaten van Arcus met een diploma, behelst meer. Jonge mensen in staat stellen te participeren in onze samenleving als actieve burgers hoort hier ook bij. Het vinden van werk na diplomering en soms na gedeeltelijke scholing ook. Wij realiseren ons dat het studentensucces echt niet alleen bepaald wordt door ons onderwijs. Wij hebben er al vaker op gewezen dat ons beleid Arcus is nooit vol en de sociaal maatschappelijke situatie in Parkstad factoren zijn die ons op dit terrein parten spelen.

Maar laten we helder zijn: De kwaliteit van ons onderwijs en onze begeleiding moeten zodanig zijn, dat ze echt bijdragen aan dat studentensucces. Daarom zeggen wij ook in ons Strategisch Beleid 2011–2015: 'De kwaliteit van ons onderwijs staat als een huis.'

### 2.2 Focus op Vakmanschap

De doelstellingen van het kabinet, verwoord in het actieplan Focus op Vakmanschap, passen in de door Arcus ingezette lijn van verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. In grote lijnen komen die neer op een verhoging van het aantal onderwijsuren per leerjaar; de vermindering van de opleidingsduur van de niveau 4-opleidingen tot drie jaar; de invoering van zogenaamde entree-opleidingen en de aanpassing en vereenvoudiging van de kwalificatiedossiers. Daarnaast zal de financiering van het onderwijs vrij ingrijpend veranderen. Wij gaan ervan uit, dat deze

veranderingen in het schooljaar 2014–2015, voor alle dan in het eerste leerjaar startende studenten, ingaan.

In het regeerakkoord is opgenomen: 'In het middelbaar beroepsonderwijs gaan we door met actieplan "Focus op Vakmanschap", maar op een verantwoord tijdpad.' Wij hebben ook in de MBO Raad gepleit voor een zorgvuldige voorbereiding van de invoering. We maken ons enigszins zorgen over de invulling van de randvoorwaarden:

- Het tijdig beschikbaar zijn van de nieuwe kwalificatiestructuur en de kwalificatiedossiers.
- Wij gaan ervan uit, dat bestaande goede curricula vrij eenvoudig om te zetten zijn naar de nieuwe kwalificatiedossiers en de nieuwe eisen. Is dit niet het geval, dan is er sprake van een zeer grote veranderingsslag, waarbij het de vraag is of deze binnen de beschikbare tijd is uit te voeren.
- In het verlengde van het vorige zijn wij van mening, dat er geen sprake kan zijn van pilots in het kader van de invoering van Focus op Vakmanschap. Er is nu genoeg geëxperimenteerd in ons onderwijs. Hoewel deze mening breed gedragen wordt in de mbo-branch, is er geen duidelijkheid over de invoeringsstrategie op dit punt.
- Er is geen duidelijkheid over de financiële gevolgen van het nieuwe bekostigingsmodel, van het grotere aantal 'begeleide' onderwijsuren en van de eisen waaraan 'begeleide onderwijstijd' moet voldoen.

Dit alles laat onverlet, dat wij binnen Arcus de voorbereiding van de invoering van Focus



op Vakmanschap voortvarend ter hand hebben genomen. Wij maken daarbij gebruik van de ervaringen bij de invoering van CGO. De coördinatie is strakker, mogelijk noodzakelijke kaders worden vroegtijdig besproken en vastgelegd, de bandbreedte voor de onderwijsteams moet helder zijn. Verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt in de lijn, maar de dienst Expertise Onderwijsservices (EOS) heeft een prominente plaats in het informeren, stimuleren en coördineren. Er is een projectplan voor de invoering Focus op Vakmanschap gemaakt, waarvan de uitvoering inmiddels is gestart.

Het maken van beleidskeuzes, die met betrekking tot de invoering Focus op Vakmanschap nodig zijn, en de voorbereiding van de invoering worden in intensieve samenspraak met alle daarbij betrokken geledingen in de organisatie opgepakt. De informatie, die wij hebben, geeft aan dat het bij Arcus gehanteerde onderwijsmodel prima past bij de onderwijskeuzes die in het kader van het actieplan Focus op Vakmanschap zijn gemaakt. Dus blijven integrale beroepsopdrachten, met bijbehorend flankerend onderwijs, de rode draad in de curricula.

Elke beroepsunit krijgt tijdelijk de beschikking over een onderwijskundig medewerker onder leiding van de unitdirecteur, die het management en de teams helpt bij de invoering van Focus op Vakmanschap. De functionele aansturing en horizontale coördinatie van de onderwijskundig medewerkers gebeurt door het diensthoofd EOS. De onderwijskundig medewerkers op de units vormen samen met de onderwijskundig adviseurs van EOS een netwerk voor de invoering Focus op Vakmanschap.

Op basis van concrete plannen voor curricula-aanpassingen kunnen de beroepsunits een aanvullend beroep doen op extra capaciteit tot maximaal 1 fte gedurende het jaar 2013 plus de rest van het schooljaar 2013-2014. Ten slotte kunnen units aanvullende innovatieplannen indienen, gericht op onderdelen van Focus op Vakmanschap. Daarvoor is per unit maximaal € 50.000 beschikbaar.

## 2.3 Verbetering van de begeleiding van onze studenten

We hebben de afgelopen periode veel aandacht besteed aan de verbetering van ons onderwijs. Dat heeft resultaten opgeleverd.

We hebben in onze onderwijsvisie ook intensief gekeken naar de noodzakelijke begeleiding van studenten. De begeleiding van studenten bij het doorlopen van onze opleiding ligt bij onze docenten, de mentoren. Feitelijk is dit het meest individuele en meest kostbare deel van onze opleiding. Studenten worden veelal individueel begeleid bij hun vorderingen (of het gebrek hieraan), zowel op school als in de BPV.

Hier is nog winst te behalen, in de zin dat de aan begeleiding bestede tijd effectiever gebruikt kan worden. In dit kader achten wij het, gegeven de aanwezige werkdruk en de gevolgen van Focus op Vakmanschap, niet reëel te veronderstellen, dat de beschikbare tijd voor begeleiding binnen Arcus breed kan toenemen.

In 2013 wordt € 800.000 uit de zogenaamde stagebox ter beschikking gesteld aan de beroepsunits op basis van het aantal niveau 1- en niveau 2-studenten. Deze gelden zijn vooral bedoeld voor de begeleiding van studenten. De units maken hiervoor, vóórdat zij deze middelen kunnen besteden, aparte plannen.

## 2.4 De evaluatie van Strategisch Beleid: macrodoelmatigheid en Arcus is nooit vol

Wij zijn in 2012 de discussie gestart in hoeverre wij op weg zijn om in 2015 onze geformuleerde doelen te realiseren. Helder is dat Focus op Vakmanschap bij de vaststelling van ons Strategisch Beleid 2011-2015 nog niet bekend was. Aan de ene kant past dit in onze lijn van kwaliteit en onderwijs, aan de andere kant vraagt dit veel, onvoorziene, extra aandacht van het management en de docenten.

## **Twee onderwijsthema's vragen specifiek aandacht:**

### **1. De discussie over macrodoelmatigheid**

In een sneller tempo dan voorzien, is er een maatschappelijke discussie ontstaan over het thema van macrodoelmatigheid. Wij hebben in Limburg met de ROC's en het AOC meegedaan met een pilot. De uitkomst daarvan was dat de aandacht primair zou moeten liggen bij de techniekopleidingen en dat Limburg in het kader van macrodoelmatigheid de facto te verdelen is in twee delen: Zuid- en een deel van Midden-Limburg aan de ene kant en Noord- en Midden-Limburg aan de andere kant.

Leeuwenborgh en Arcus moeten dus de problemen van het techniekonderwijs samen met de vmbo's en het bedrijfsleven in deze regio oplossen. Daar zijn we hard mee bezig. Bij Procestechneek zijn inmiddels de eerste stappen gezet. Wij hebben voor macrodoelmatigheid in het techniekonderwijs een budget van € 150.000 gereserveerd in onze begroting 2013.

Maar de discussie over macrodoelmatigheid gaat verder en wordt nu ook gevoerd over wat populair de 'pretopleidingen' worden genoemd. Deze zijn overigens nog niet expliciet gedefinieerd, maar hebben als kenmerk dat de arbeidsmarktrelevantie wordt betwist, althans door sommige stakeholders. Wij hebben een start gemaakt met deze moeilijke discussie en zullen deze in 2013 voortzetten. Het spreekt voor zich, dat wij daarbij ook externe stakeholders zullen betrekken. Overigens verwachten wij niet dat deze discussie op korte termijn landelijk afgerond zal zijn.

### **2. De discussie over Arcus is nooit vol**

Wij hebben in ons beleid geformuleerd, dat er voor elke student, die zich bij ons aanmeldt, in principe plaats is. Dit zolang er BPV-mogelijkheden zijn. Gegeven de sociale structuur van Parkstad impliceert dit, dat wij onderwijs bieden aan een zeer heterogene populatie en aan een groot aantal probleem- en/of risicojongeren.

Het is een gegeven, dat wij door onze AKA-opleidingen (Arbeidsmarktgekwalificeerde assistent), niveau 1-opleidingen en de ongediplomeerde instroom in niveau 2-opleidingen een belangrijke bijdrage leveren aan de voorzieningen voor de onderkant van de arbeidsmarkt, de opvang van jeugdproblematiek in de regio en, redelijk rechttoe rechtaan geformuleerd, aan het geringe voortijdig schoolverlaten in het voortgezet onderwijs. Wij moeten daardoor lagere rendementen accepteren en wij zien hierdoor eveneens andere nadelen in onze scholen.

Ook hier zijn we de discussie gestart of wij ons beleid op dit gebied moeten bijstellen. Wij hebben dit in de Regiegroep Jeugd van de gemeente Parkstad inmiddels gemeld. Bij deze discussie zullen externe stakeholders natuurlijk betrokken worden.

## **2.5 Kwaliteitsbeleid verder borgen en intern toezicht toespitsen op risicovolle opleidingen**

In 2012 was het grote onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs belangrijk. De Inspectie kwam tot de conclusie, dat ons kwaliteitsbeleid goed is, dat wij onderwijskundig in control zijn en dat onze onderwijsvisie in belangrijke mate terug te vinden is in alle afdelingen. Daarop kunnen wij voortbouwen bij de verdere invoering van Focus op Vakmanschap.

Wel constateerde de Inspectie met ons een tweetal aandachtspunten. We moeten meer aandacht besteden aan de verdere invoering van ons begeleidingsmodel, een belangrijk onderdeel van onze onderwijsvisie (dat hebben wij beschreven in paragraaf 2.3). En we moeten ons bij het interne toezicht op de onderwijskwaliteit richten op die afdelingen waarbij er sprake is van tegenvallende resultaten en tegenvallende studententevredenheid.

Bij een tweetal opleidingen is er inmiddels sprake van concrete verbeterplannen.

### **Doelen onderwijs 2013:**

#### **Vorbereiding Focus op Vakmanschap**

- Eerste kwartaal 2013 realiseren van Focus-curriculummodellen; handboekje voor het herontwerp van de onderwijsprogramma's en kapstok-3 met de onderwijskundige visie en kaders.
- Tweede kwartaal 2013 realiseren van BBL-curricula met 200 uur begeleidde onderwijstijd (BOT); invoering schooljaar 2013-2014.
- Eind 2013, eerste kwartaal 2014 zijn de curricula en OER's (onderwijs- en examenregeling) van de eerste lichter nieuwe Kwalificatiedossiers (KD's) gereed.
- Eind 2013 zijn de grofontwerpen en OER's van de tweede lichter nieuwe KD's gereed.

#### **Verbetering van de begeleiding van onze studenten**

- Eerste kwartaal is het plan voor aanpassing van de 'begeleidingsstructuur' op basis van de eisen Focus op Vakmanschap en het convenant voortijdig schoolverlaten beschikbaar.
- Eind 2013 zijn de aanpassingen uit Focus op Vakmanschap (invoering Passend onderwijs, herziening van het toelatingsbeleid) die met ingang van het schooljaar 2014-2015 ingaan, klaar voor implementatie in 2014.
- Eerste kwartaal 2013 is de tweedelijnsbegeleiding ondergebracht bij STIP.
- Eind 2013, doel vermindering ongeoorloofd verzuim: door verbetering verzuimbegeleiding door mentoren en tweede lijn en de kwaliteit van de verzuimmeldingen.

- Voor schooljaar 2013-2014 wordt er een (maatwerk)scholingstraject aangeboden aan mentoren en docenten, waaraan ten minste alle beginnende mentoren gaan deelnemen.

#### **Evaluatie Strategisch Beleid: macrodoelmatigheid en Arcus is nooit vol**

- In 2013 wordt de samenwerking met Leeuwenborgh over techniekonderwijs geconcretiseerd in een Zuid-Limburgs Plan van Aanpak, dat dan ook al in uitvoering is.
- Voor de zomervakantie worden de eerste discussie over macrodoelmatigheid en Arcus is nooit vol afgerond en vertaald in beleidskeuzes.

#### **Kwaliteitsbeleid verder borgen en intern toezicht toespitsen op te detecteren risicovolle opleidingen**

- Begin 2013 hebben we het kwaliteitsbeleid, zoals we dat tot nu toe uitgevoerd hebben, beschreven, de gewenste verbeteringen aangegeven en vastgesteld.
- Primair op basis van de rendementen 2011-2012 (begin 2013 beschikbaar) en de JOB-enquête maken wij een risicoanalyse van opleidingen.

Bij de gedetecteerde opleidingen wordt voor het schooljaar 2013-2014 een verbeterplan gemaakt dat in het schooljaar 2013-2014 wordt ingevoerd. Het team en de opleidingsmanager zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en de resultaten. Begin 2014 voeren wij hierbij een externe audit uit zoals geformuleerd in ons kwaliteitsbeleid.



## Hoofdstuk 3: Leven lang leren en participatie

In de inleiding schetsten we hoe de instorting van de re-integratiemarkt ons re-integratiebedrijf heeft geraakt. Ook Contracting BV ondervond in 2012 de last van de crisis.

Wij gaan ervan uit dat de maatregelen uit het regeerakkoord in 2013 nog in sterkere mate invloed kunnen hebben op onderdelen van de markt waarin wij actief zijn. Wij denken dan aan:

- De feitelijke beëindiging van de inburgering door de overheid en de verplichting tot betaling van de inburgeringskosten door de inburgeraars zelf.
- De beëindiging van de Wet vermindering afdracht, waardoor bedrijven minder financieel voordeel zullen hebben bij scholing van hun personeel.
- De korting op de gelden van de gemeenten, vooral op het participatiebudget.

Het is duidelijk dat dit in de personele bezetting zijn sporen heeft nagelaten. Inmiddels is een groot aantal tijdelijke aanstellingen beëindigd/niet verlengd.

Het is duidelijk dat we onze strategische doelen op dit terrein niet zullen halen.

Wij zullen in overleg treden met onze stakeholders over de vraag of zij de voorzieningen, die wij in de afgelopen periode voor de onderkant van de arbeidsmarkt hebben getroffen voor deze regio willen behouden en wat zij daarvoor willen doen.

Per 1 december 2012 is een nieuwe directeur Educatie, CBB en TransferWerkt aangetreden. Hij heeft de opdracht om in zijn eerste jaar vooral de mogelijkheden voor nieuwe markten op te sporen en een begin te maken met het 'verzil-

veren' ervan. Dit zal hoge eisen stellen aan de medewerkers.

Een positieve ontwikkeling is de samenwerking van Leeuwenborgh en Arcus op het gebied van het contractonderwijs. In het kader van de macrodoelmatigheidsdiscussie bij techniek (zie paragraaf 2.4) is de conclusie getrokken dat samenwerking in het reguliere onderwijs samenwerking op het verwerven van contractonderwijs impliceert. Wij concurreren niet meer met elkaar en vormen een loket naar de klanten.

Eind 2012 zijn daarvoor de eerste stappen gezet op het gebied van het contractonderwijs van procestechiek. In 2013 zal deze samenwerking voor het hele terrein van techniekonderwijs worden uitgebreid.

### Doelen 2013:

- Binnen de bedrijven van de holding in totaliteit wordt geen verlies geleden. Het is niet uitgesloten, dat wij, naast de beëindiging van tijdelijke arbeidsovereenkomsten, het aantal vaste medewerkers zullen moeten verminderen.
- In het eerste kwartaal van 2013 zal helder moeten worden of een re-integratiebedrijf nog past bij ons ROC en voldoende kan bijdragen aan onze doelstellingen. Indien dit niet het geval is, zullen wij daar de noodzakelijke personele en financiële consequenties uit moeten trekken.
- Op het gehele gebied van contractonderwijs techniek wordt er tussen Leeuwenborgh en Arcus intensief samengewerkt.





## Hoofdstuk 4: Nieuwe huisvesting, transitie en inhuizing

### 4.1 Huisvesting

In mei 2012 is de Zorgacademie Parkstad Limburg geopend. Daarmee is het eerste in een serie van drie nieuwe onderwijsgebouwen in gebruik genomen. De nieuwbouw aan de Valkenburgerweg vordert in de tussentijd gestaag. De extra aangebrachte tweede draagwegconstructie heeft weliswaar voor enkele maanden vertraging gezorgd, maar als de rest van de planning verder goed verloopt, zal in mei 2014 het grootste Arcus-gebouw in bezit genomen kunnen worden door onze studenten.

Nog onduidelijk is welke kant het uitgaat met de nieuwbouw voor de techniekopleidingen. Arcus wil de samenwerking met het vmbo in Parkstad meteen concreet maken, door de nieuwbouw op Coriopolis voor techniek ook beschikbaar te stellen voor het vmbo. De besturen van SV0|PL en LVO evenals Zuyd Hogeschool steunen dit plan. Niet alleen kan de kwaliteit van de doorlopende opleidingen verbeterd worden, maar ook zal de innovatieve en uitdagende omgeving van de nieuwbouw aantrekkingskracht hebben op jongeren om techniekstudies te gaan volgen. De verwachtingen en ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn, wat betreft beschikbare banen voor technische beroepen, ondanks de huidige recessie nog steeds positief.

Als we er niet in slagen om techniekstudies aantrekkelijk te maken, zullen we bij gebrek aan goed opgeleide werknemers in de regio straks te maken krijgen met onvervulbare vacatures. Ook het regionale bedrijfsleven begrijpt dit probleem. De gemeente Heerlen stelt vraagtekens bij het inpassen van vmbo-techniek-leerlingen in de Coriopolis-nieuwbouw. De stad zou nog minder levendig worden door de herhuisvesting van de vmbo-leerlingen, er ontstaat leegstand in de huidige vmbo-gebouwen en bovendien speelt de financiering een rol van betekenis aangezien de gemeente verantwoordelijk is voor de bekostiging van huisvesting in het voortgezet onderwijs. In goed overleg met de gemeente is gekeken naar een alternatief, gekoppeld aan de instandhouding van onze huidige technieklocatie (voor

kortere, dan wel langere tijd). Alles afwegend blijft onze conclusie dat Coriopolis het meest verkiesbaar is door de synergie die zich op Xperience Parkstad aan het ontwikkelen is en waarbij met name de concentratie van het techniekonderwijs unieke kansen biedt. Wij zijn van mening dat begin 2013 een besluit moet worden genomen waar wij in Parkstad de komende twintig à dertig jaar techniekonderwijs zullen gaan geven.

### 4.2 Transitieproces als gevolg van het betrekken van de nieuwbouw

Indertijd, bij de keuze voor nieuwbouw van Arcus College, is het kernargument geweest de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs in deze regio. Dit is onder meer tot uitdrukking gebracht in de zogeheten '31 criteria' die maatgevend waren voor de ontwikkeling van de nieuwbouw. Deze criteria zijn in vijf groepen ingedeeld:

#### 1. Maatschappelijke ontwikkelingen

Samenwerking met bedrijven; versterken ondernemersklimaat in de regio; synergie door samenwerking met en delen van infrastructuur met hbo en vmbo; beschikbaarheid van hoogwaardige ruimtes en faciliteiten voor het opleiden van competente beroepsbeoefenaren zowel overdag als 's avonds.

#### 2. Onderwijskundige ontwikkelingen

Aanbieden van beroeps-, leer-, burgerschaps- en loopbaancompetenties in een, voor alle aangeboden kwalificatieprofielen, adequate en contextrijke omgeving; werken met verschillende groepsgroottes en daarbij passende werkvormen en lokalen; zorgen voor de beschikbaarheid van begeleiding.

#### 3. Imago en positionering

We zijn het kenniscentrum van de regio en beschikken over de benodigde expertise; we spreken de moderne student aan en voldoen aan zijn verwachtingen, zowel qua voorzieningen als sfeer.

#### 4. Efficiëncymogelijkheden in verband met verwachte terugloop van studenten

Een aantal voorzieningen, inschrijving, intake en examenbureau is geprofessionaliseerd en werkt voor alle opleidingen.



## 5. Organisatie en cultuur

De branchegerichte afdelingen beschikken over een eigen herkenbare plek, bieden geborgenheid en een veilige sociale omgeving aan medewerkers en studenten; docenten zijn inzetbaar bij verschillende opleidingen; huisvesting faciliteert het samenwerken van medewerkers uit verschillende sectoren; we realiseren schaalvoordelen in de (ondersteunende) onderwijsactiviteiten en bij de secundaire processen.

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan in de richting van meer samenwerking binnen het onderwijs, samenwerking met het bedrijfsleven en de nadruk op arbeidsmarktrelevantie bij onze opleidingen. We hebben verticaal ingezet op de doorlopende leerweg en horizontaal, in het kader van macrodoelmatigheid, op de samenwerking met Leeuwenborgh (techniekopleidingen).

Naast de stappen die al gezet zijn, het delen van de procestechniekfaciliteiten door mbo- en hbo-studenten bij Zuyd Hogeschool en de samenwerking vmbo-mbo bij een aantal technische opleidingen in Sittard, wordt voortzetting van deze vormen van samenwerking nagestreefd. Maar de effecten daarvan op het aanstaande transitieproces zijn door de vele afhankelijkheden nog niet goed in kaart te brengen.

Anders is het gesteld bij de onderwijskundige ontwikkelingen. Focus op Vakmanschap heeft ingrijpende effecten:

- Door het groter aantal lesuren per leerjaar komt er extra druk te staan op het gebruik van de nieuwbouw. Dit betekent dat een hoge bezettingsgraad van de lesfaciliteiten moet worden nagestreefd met alle consequenties voor de beschikbaarheid van het personeel.
- Naast het feit dat samenvoeging van een aantal, voorheen relatief aparte, scholen in één gebouw met name in de ondersteuning een efficiencywinst moet opleveren, zal het voldoen aan Focus op Vakmanschap verdergaande maatregelen eisen. Het groter aantal lesuren zal naar verwachting uiteindelijk zonder budgetverhoging gerealiseerd moeten

worden. Dit betekent dat zowel de efficiency van de bedrijfsvoering als van het onderwijskundig proces verhoogd moet worden. Waarbij nadrukkelijk gekeken zal worden naar verbeteringen van de organisatie.

Een eerste stap in dit verband is dat onze bestuursfilosofie tegen het licht wordt gehouden. Onderzoek daarna is gaande en zal belangrijke input vormen voor de keuzes die op het gebied van organisatie, personeel en cultuur gedaan moeten worden. Met de gedeeltelijke inrichting van STIP (zie paragraaf 5.1) hebben we inmiddels op het vlak van efficiency de eerste duidelijke stappen gezet.

In het eerste kwartaal van 2013 is een plan voor de transitie gereed. Vervolgens hebben we nog een jaar om dit plan te implementeren in de organisatie en de medewerkers goed voor te bereiden op wat dat voor hen betekent.

## 4.3 Inhuizing

De oplevering en ingebruikneming van de nieuwbouw Valkenburgerweg lijkt nog ver weg, maar schijn bedriegt. De beschikbare tijd moet goed gebruikt worden om de voorbereidingen voor de inhuizing af te ronden en de benodigde wijzigingen goed voor te bereiden.

## 4.4 Anders Werken

In de nieuwbouwprojecten bij Arcus is gekozen voor een efficiënt gebruik van ruimtes, zowel voor medewerkers als studenten. Dit betekent, dat in principe geen enkele medewerker, op enkele noodzakelijke uitzonderingen na, meer beschikt over een werkplek die niet ook door anderen gebruikt kan/moet worden. Er is een aanzienlijke reductie van werkplekken. Dat vraagt om een flexibele werkhouding, passende inroostering en planning van werkzaamheden. Binnen het gebouw zijn aparte opleidingsbouwdelen. Echter de wisselende volumes van studenten per opleiding zullen de grenzen van

die gebouwdelen doen vervagen: ruimtes die beschikbaar zijn zullen volledig moeten worden benut. Ook omdat de totaal beschikbare ruimte geringer is dan in de huidige gebouwen.

Beleidsvorming en besluiten op deze onderdelen hebben direct relatie met elkaar. Benadrukt dient te worden, dat hoewel de onderdelen apart worden beschreven, er voortdurend gelet moet worden op de interferenties van het een op het ander (bijvoorbeeld: roostering heeft directe relatie met vervoersbeleid, beschikbare parkeerplaatsen, volume bedrijfsrestaurant, openingstijden etc.).

#### Thema's anders werken:

- Flexibele werkplekken: niemand heeft meer een eigen werkplek; werkplekken worden gedeeld; er wordt gewerkt waar een plek beschikbaar is. Uit ervaringen bij Zorgacademie blijkt, dat dit een behoorlijke aanpassing van personeel vraagt: geen eigen inrichting van werkplek; clean desk; zeer beperkte opbergmogelijkheden van werkmateriaal en eigendommen; beschikbaarheid van lockers et cetera.
- De noodzaak van bezetting van de lessen gedurende de hele werkweek vraagt om inzet van personeel gespreid over die hele werkweek. Dit heeft consequenties voor zowel deeltijders als voltijders die beschikbaar moeten zijn als het werk het vraagt.
- Onderwijs anders spreiden door met name te kijken naar de stages waardoor zoveel mogelijk een gelijke bezetting door het jaar ontstaat.
- Anders Werken vraagt wellicht ook om de noodzaak/mogelijkheid voor thuiswerken. Thuiswerken vraagt op zijn beurt om voorzieningen in beschikbare software en hardwarevoorzieningen thuis.
- Efficiënt gebruik van de beschikbare ruimtes in het totale gebouw maakt centrale roostering noodzakelijk. Een efficiënt regiem van plannen en boeken van ruimtes is gewenst. Bijvoorbeeld: de combinatie van gelijke onderwijsactiviteiten van de units kan ruimtewinst opleveren (taalonderwijs!).
- Beperkte opbergruimte/geen eigen werkplek

maakt krachtigere uitvoering van digitalisering, ook van leermiddelen, noodzakelijk.

- Qua vervoersbeleid/parkeerbeleid moeten grote aantallen studenten en personeel naar de locatie Valkenburgerweg vervoerd worden. Of ze komen met eigen vervoer. Het openbaar vervoer vraagt om duidelijkheid inzake aantallen, gespreid over dag/week. Afstemming met andere verkeerstromen bij Xperience Parkstad, zoals spreiding van aanvangstijden, is gewenst.
- ICT is voor zowel het onderwijs als voor de bedrijfsvoering van groot belang en moet op orde zijn voor de nieuwbouw.

De ingebruikname van de Zorgacademie heeft een positieve impuls gegeven aan de opleidingen en de studenten die daar gevestigd zijn. Uit de evaluatie van de inhuizing van de Zorgacademie is echter gebleken dat bovenstaande thema's meer voorbereiding vereisen en goede nazorg.

## 4.5 Huidige panden

Daar waar de nieuwbouw vanaf 2014 bevolkt zal gaan worden, zullen de huidige locaties minder of niet meer gebruikt worden. Er is een projectteam ingericht, dat zich bezighoudt met de eventuele verkoop van de huidige panden. Er wordt rekening gehouden met het feit dat niet alle studenten van meet af aan in de nieuwbouw passen. Tegelijkertijd zal ook voor de niet-beroepsgebonden opleidingen (Educatie-activiteiten) nog ruimte moeten blijven in de binnenstad.

#### Doelen in 2013:

- Er is een keuze gemaakt voor nieuwbouw voor techniek op Coriopolis. De uitvoering van dit besluit is ter hand genomen.
- Eerste kwartaal is een transitieplan vastgesteld voor de inhuizing aan de Valkenburgerweg met daarin opgenomen een kritisch pad. Eind 2013 is uitvoering transitieplan op planning. Het kritisch pad is niet in gevaar.
- De nieuwbouw loopt in de pas met de financiële afspraken daarover.



## Hoofdstuk 5: Naar een betere bedrijfsvoering

De prestaties in onze bedrijfsvoering zijn de afgelopen jaren nog onvoldoende verbeterd. Het is noodzakelijk om ook op dit punt volledig in control te zijn. Om op onderwijsgebied de goede stappen te kunnen zetten, moeten de ondersteunende processen immers uitstekend geregeld zijn en uitgevoerd worden. Dat geldt eveneens voor de bedrijfsvoeringprocessen van de holdingbedrijven, waarvoor op het vlak van Inkoop, Financiën, P&O en ICT de werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door de centrale diensten van Arcus. In 2012 hebben wij een aantal goede stappen gezet om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit proces zal in 2013 verder worden doorgezet.

### 5.1 STIP

Het studenteninformatiepunt STIP is een belangrijk organisatieonderdeel in de verbetering van onze bedrijfsvoering. De klant moet sneller en beter geïnformeerd en bediend kunnen worden. En de klant is dan niet alleen de student, maar ook de docent die voor het goede verloop van het onderwijs gebruik moet kunnen maken van de informatie die in het totale bedrijfsproces werd verzameld, geordend en beschikbaar gesteld.

Door samenhangende activiteiten op het vlak van informatieverstrekking (CSD), intake (waaronder screening en CIP), verwerking van studentengegevens (HOB), hulp aan studenten met een beperking (SSH) en de administratieve ondersteuning van het onderwijs inclusief examinering bijeen te brengen, ontstaat een betere afstemming. Processen moeten daardoor niet alleen beter, maar ook sneller kunnen verlopen. Het administratieve bedrijf binnen STIP werd in 2012 al gedeeltelijk ingericht.

Daarnaast is in 2012 een begin gemaakt met de opstart en inrichting van het Loopbaancentrum, dat eveneens bij STIP is ondergebracht. Daarin werken de teams van schoolmaatschappelijk werkers en van loopbaanadviseurs aan de tweedelijnsondersteuning van studenten die met specifieke problemen in en rondom hun studie te kampen hebben.

In 2013 zullen ook de examenbureaus van de units bij STIP worden samengebracht in één examenbureau voor heel Arcus. Met deze ontwikkeling bereiden we ons goed voor op de verhuizing naar de unilocatie aan de Valkenburgerweg. De samenkomst van het merendeel van de Arcus-activiteiten op één locatie biedt volop mogelijkheden om werkzaamheden beter op elkaar af te stemmen en samen te brengen. Er wordt niet alleen een kwaliteitsslag gemaakt, maar er kan ook een betere efficiency worden bereikt. Dat is zeker nodig in relatie tot de terugloop van studentenaantallen die zich de komende jaren zal voordoen. Ook de formatie voor de ondersteunde processen moet daarop aangepast worden. De inrichting van STIP biedt mogelijkheden om de personeelsomvang naar het noodzakelijke niveau terug te brengen. De huidige inrichting geschiedt dan ook door herplaatsing van medewerkers van elders binnen Arcus naar STIP, waarbij meteen gekeken wordt naar de noodzakelijke omvang van de formatie.

#### Doelen in 2013:

- De implementatie van het vernieuwde instroomproces op basis van de conclusies uit de evaluatie over het proces voor het schooljaar 2012–2013 is afgerond.
- Er is een centraal examenbureau ingericht.
- De bouw van resultaatstructuren, passend bij vernieuwd onderwijs is afgerond en de structuren zijn succesvol geïmplementeerd.
- Het project roostering/participatie is afgerond, de betreffende module is succesvol in gebruik.

### 5.2 Financiën

De financiële situatie voor Arcus is voor wat betreft liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit op orde. De begroting 2013 laat eveneens een beperkt positief resultaat zien. Om dit positieve resultaat te bereiken, moesten echter wel enkele ombuigingen doorgevoerd worden. Met name bezuinigingen op de personele lasten. Het aandeel personele lasten (als percentage van de totale lasten en van de totale baten) van Arcus College

is hoog in vergelijking met andere ROC's en ligt boven de algemeen aanvaarde norm in de sector. In 2012 is het percentage personele lasten ten opzichte van de totale baten gestegen tot 79%, terwijl voor een gezonde bedrijfsvoering een percentage van maximaal 72% wenselijk is. De afgelopen jaren konden we ons dit permitteren, immers de huisvestingskosten en afschrijvingen waren erg laag. Maar dit zal de komende jaren met de ingebruikname van de nieuwbouw snel veranderen. Bovendien zullen, zoals het er nu naar uitziet, de komende jaren enkele inkomstenbronnen in omvang afnemen (denk aan diverse geormerkte subsidies en de fors afnemende baten uit inburgering, re-integratie en subsidies voor zorgleerlingen) en zal de terugloop van studentenaantallen tot een lagere bekostiging leiden.

Alle reden dus om de financiële functie te versterken. Enerzijds door versterking van de Dienst Financiën. Anderzijds door verdere versterking van het financiële bewustzijn van de gehele Arcus-organisatie met de budgethouders voorop. Teneinde volledig in control te geraken op het punt van de bedrijfsvoering, zal bij de Dienst Financiën een aantal belangrijke veranderingen aangebracht worden. Daartoe heeft het CvB (College van Bestuur) inmiddels een door de directeur Financiën a.i. opgesteld Plan van Aanpak vastgesteld dat leidt tot de herinrichting van de Dienst Financiën per januari 2013. Dit plan voorziet er ook in dat budgethouders beter gefaciliteerd worden opdat zij hun rol adequaat kunnen invullen. Het CvB heeft daarmee ook besloten om de Dienst Audit en Control in zijn geheel onder te brengen bij Financiën. In de nieuwe organisatiestructuur van Financiën passen de activiteiten van Audit en Control met betrekking tot controle op bekostigingszaken alsook de informatievoorziening m.b.t. de bedrijfsvoering.

#### **Doelen in 2013:**

- De Dienst Financiën is zodanig georganiseerd, dat de financiële administratie, de interne controle en de control-functie duidelijk her-

kenbaar zijn. De medewerkers van de Dienst Financiën zijn centraal gehuisvest, samen met de financiële medewerkers van de holdingbedrijven.

- De control-functie, de bedrijfseconomische adviesfunctie, de interne controle en het systeem van managementinformatie zijn geprofessionaliseerd. Bij de uitwerking van het managementinformatiesysteem (MIS) is nadrukkelijk afgestemd op de specifieke informatiebehoeften van de units, diensten, projectleiders en de holdingbedrijven.
- De digitalisering van de inkoopfacturen is vóór de zomervakantie 2013 geïmplementeerd.

### **5.3 I&A**

Voor ICT-zaken geldt bij uitstek, dat deze van groot belang zijn voor alle werkerreinen binnen Arcus. Niet alleen het onderwijsproces is voor een groot deel aangewezen op ICT-faciliteiten, ook de verschillende processen in de bedrijfsvoering zijn afhankelijk van de beschikbaarheid en het goed functioneren van ICT.

In het Strategisch Beleidsplan 2011-2015 schreven we dat Arcus 'State of the Art' wil zijn, ook op het punt van de ICT-voorzieningen. Enerzijds dus ten aanzien van het onderwijs, anderzijds ter ondersteuning van de bedrijfsvoering.

Het CvB heeft in de loop van 2012 het 'Informatiebeleidsplan 2012-2014' vastgesteld. Daarin zijn maatregelen opgenomen die moeten leiden tot een verbetering van de ICT-dienstverlening binnen Arcus. Een van de belangrijkste zaken in dit verband betreft de herinrichting van de Dienst I&A. Met name door de invoering van een beleidsfunctie en de functies van teamleider functioneel en technisch beheer is een duidelijke structuur aangebracht binnen de te onderscheiden ICT-disciplines. Deze structuur geeft voor de gebruiker een beter inzicht waar welke ICT-activiteiten worden uitgevoerd. Met de nieuwe opzet van de dienst is voor een belangrijk deel 'het huis op orde gebracht' en de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van

de dienst en de medewerkers. Deze ontwikkeling wordt in 2013 verder doorgezet onder leiding van het nieuw benoemde hoofd van dienst.

Een belangrijke en nieuwe rol is weggelegd voor de informatiemanagementfunctie. Deze functie moet erop toezien dat de eisen en wensen van de gebruikers van de ICT-diensten en -toepassingen helder in kaart zijn en worden gebracht en dat het functioneren en het gebruik van faciliteiten en toepassingen alsmede de inpassing binnen de organisatie op een adequate wijze plaatsvindt.

In 2013 zal, naast de reguliere werkzaamheden en dienstverlening, projectmatig uitvoering worden gegeven aan de verdere inrichting en uitbouw van de ICT-infrastructuur, mede als voorbereiding op de nieuwbouw en de implementatie en integratie van diverse applicaties. Dit ter ondersteuning van het onderwijs en de bedrijfsvoering.

22

#### **Doelen voor 2013:**

- De ontwikkeling van de Dienst I&A tot een professionele dienstverlener, die zorgdraagt voor de realisatie en het beheer en onderhoud van de ICT-voorzieningen alsmede voor de advisering en ondersteuning van de gebruikers van deze voorzieningen binnen Arcus.
- De functie en de rol van informatiemanager is duidelijk ingevuld en belegd.
- De geplande projecten gericht op het verder optimaliseren en deels vernieuwen van de ICT-infrastructuur zijn succesvol uitgevoerd.

### **5.4 Personeel en Organisatie**

De Dienst P&O heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een voor de units en het CvB klantgerichte ondersteunende dienst. De P&O-adviseurs zijn elk gekoppeld aan een unit en (her)kennen daardoor de personele vraagstukken waarmee het unitmanagement te maken krijgt. Deze aanpak wordt breed gewaardeerd en als ondersteunend ervaren.

Kijkend naar de ontwikkeling van de organisatie als geheel valt natuurlijk vooral het oog op de individuele medewerkers. Het professioneel

statuut dat twee jaar geleden werd ingevoerd, richt zich op de permanente verbetering van de professionaliteit van het personeel in de mbo-sector. Het wordt echter nog onvoldoende doorleefd. In samenwerking met de Dienst Onderwijsservices zal het thema professionalisering verder uitgebouwd worden. Dat gebeurt op organisatieniveau, op het niveau van de teams, alsook op individueel niveau.

Het bestuursakkoord professionalisering tussen de MBO Raad en het ministerie van OCW uit 2011 geeft een impuls aan verdere professionalisering van medewerkers in het mbo. Verbeteracties op dit gebied moeten zich op drie niveaus richten om echt resultaat te bieden:

- Het niveau van de organisatie.
- Het niveau van het team.
- Het niveau van de individuele medewerker.

Invulling op organisatieniveau vindt bij Arcus plaats door de besturingsfilosofie tegen het licht te houden alsook aan de hand van een management-developmenttraject, dat door het voltallige management doorlopen wordt.

De professionalisering van teams verloopt langs een aantal activiteiten volgens het model '9 bouwstenen voor succes bij professionalisering van onderwijsteams'. Context en besturing worden op instellingsniveau opgepakt. Maar de overige 8 bouwstenen krijgen invulling in de teams:

- Gezamenlijke visie.
- Teamvisie.
- Gezamenlijke onderwijsontwikkeling.
- Relatie met de buitenwereld.
- De PDCA-cyclus (plan-do-check-act-cyclus).
- Goed leerklimaat.
- Onderwijskundig leiderschap.
- Adequate teamsamenstelling.

Individuele ontwikkeling en professionalisering krijgen volop aandacht binnen de gesprekscyclus, een onderdeel van ons kwaliteitszorgsysteem. Er wordt gewerkt aan de uitbouw van de gesprekscyclus tot een volwaardige PDCA-cyclus op individueel niveau. Voor 2013 is het doel dat bij 90% van

de medewerkers de gesprekscyclus is uitgevoerd. Los daarvan is elke medewerker primair zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. Een leven lang leren geldt ook voor onze eigen mensen. Arcus en het management spelen daarin een stimulerende en faciliterende rol. Er is voldoende ruimte voor scholing, waar mogelijk met gebruikmaking van de 'Lerarenbeurs'. Primair stuurt Arcus op scholing, gericht het behalen van onderwijsbevoegdheden. Trainingen op het terrein van onderwijs zullen in 2013 echter vooral gericht zijn op het begeleiden van leerlingen waarbij in een modulaire aanpak vele aspecten van begeleiding aan de orde komen. Verder zal een training 'Onderwijsontwikkeling/Ontwerpen van opleidingen' gericht op het Arcus-onderwijsmodel worden samengesteld, voor docenten die hiermee bezig zijn of gaan.

Op diverse plekken in de Arcus-organisatie lopen we tegen de grenzen aan van ons bestaande functiegebouw. Modernisering ervan is noodzakelijk en zal in 2013 ter hand genomen worden. Dit geldt niet alleen voor de onderwijsfuncties, maar ook voor diverse ondersteunende functies. Wij hebben na goed overleg met de Ondernemingsraad een nieuw opgestelde LB/LC-functie (docent schaal 10/11) vastgesteld. De inhoudelijk sterke discussie daarover heeft geleid tot stevige onderwijsfuncties, hetgeen uitstekend past binnen ons professionaliseringsbeleid. Voor de feitelijke invoering van deze nieuwe docentfuncties zal een implementatieplan worden opgesteld onder leiding van het hoofd van de Dienst P&O.

In het kader van de verbetering van bedrijfsvoering is ook de aanscherping en borging van diverse P-processen ter hand genomen. De digitalisering van P-dossiers is afgerond. De invoering van AFAS is voorzien in 2013, tevens zullen dan de voorbereidingen worden uitgevoerd voor de invoering van de werkkostenregeling per 1 januari 2014.

#### **Doelen voor 2013:**

- Het implementatieplan bij de invoering van de docent 10/11-functie is succesvol uitgevoerd.

- In samenwerking met Onderwijsservices wordt verdere professionalisering ondersteund aan de hand van het organiseren van een management-developmenttraject (hele management), ondersteuning bij de toepassing van de '9 bouwstenen voor succes bij professionalisering van onderwijsteams en ondersteuning bij de kwalitatieve verbetering van de gesprekscyclus met de medewerkers.
- De modernisering van het functiegebouw is opgepakt.
- In het kader van de verbetering van de bedrijfsvoering is AFAS ingevoerd en de invoering van de werkkostenregeling per 1 januari 2014 voldoende voorbereid.

## **5.5 Marketing en Communicatie**

De Arcus-strategie op het terrein van marketing en communicatie is gericht op het bouwen en onderhouden van een sterke relatie met al onze stakeholders, met een specifieke focus op onze belangrijkste klant: de student.

Arcus heeft op grond van ervaringen gekozen voor een (budgettair neutrale) andere inrichting van de Dienst Marketing en Communicatie. Op het vlak van ons persbeleid en de relatie met de media hebben we in het bijzonder geïnvesteerd. Arcus wil als publiek maatschappelijke organisatie open en transparant zijn. De media blijken door onze actievere opstelling en toenadering meer belangstelling aan de dag te leggen voor het beroepsonderwijs in het algemeen en voor de maatschappelijke activiteiten met de menselijke problemen daarbij in het bijzonder. Een soortgelijke investering en aanpak zullen we doorvoeren op de andere communicatiedisciplines.

#### **Doelen 2013:**

- De nieuwe huisstijl draagt bij aan versterking van ons imago en reputatie. De huisstijl heeft bovendien een directe invloed op de visuele inrichting van de nieuwbouw van Arcus (bewegwijzering, interieur etc.).
- De intranetomgeving en de website is sterk verbeterd en beter toegankelijk.

PRESTATIEKAART ARCUS COLLEGE 2012-2015

Strategische ambitie	Nr.	Strategische prestatie-indicator	Prestatie-indicatoren	Arcus norm		Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Definitie
				2011-2012 (= realisatie)	2013			
De kwaliteit van ons onderwijs staat als een huis	1	Jaarresultaat	<b>Onderwijs</b> 1. Diplomering/ Jaarresultaat Arcus voldoet bij alle opleidingen voor deelnemers jonger dan 23 jaar aan de landelijke norm.	2011 (op basis van landelijke definitie)  Overall: 59,9%  Niveau 1 63,3% Niveau 2 54,8% Niveau 3 62,3% Niveau 4 62,4%  BOL 63,9% BBL 53,0%	2013 (op basis van landelijke definitie)  Overall: 62%  Niveau 1 64% Niveau 2 56,5% Niveau 3 65% Niveau 4 64,5%  BOL 64,5% BBL 58%	Gem. ROC score 2011  Niveau 1 74,2% Niveau 2 67,5% Niveau 3 64,7% Niveau 4 68,7%  BOL 67,0% BBL 64,0%	Inspectienorm 2010-2011  Niveau 1 60,7% Niveau 2 56,5% Niveau 3 65,3% Niveau 4 64,2%	Het aantal gediplomeerden in het jaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingverlaters in hetzelfde jaar.  Een gediplomeerde in deze context is een student/exameneelneemer die in het betreffende jaar zijn diploma heeft behaald. Eerder behaalde diploma's zijn hierbij niet relevant.
	2	Voortijdig Schoolverlaten VSV	<b>2. Voortijdig schoolverlaten:</b> in 2015 is het aantal VSV'ers verder gedaald tot 350, ruim 10% minder dan in het convenant met het Rijk vastgelegd.	2010-2011 Overall: 8,7%  (Bol) Niveau 1 39,1% Niveau 2 15,3% Niveau 3 5,2% Niveau 4 4,5%	Overall: 8,1%  (Bol en BBL) Niveau 1 35,0% Niveau 2 14,5% Niveau 3 4,25% Niveau 4 4,25%	Landelijke Norm 2012-2013 (geen overall norm meer)  (Bol en BBL) Niveau 1 32,2% Niveau 2 13,5% Niveau 3 4,25% Niveau 4 4,25%		Een VSV'er (Voortijdige Schoolverlater) is een uitstroomer uit het onderwijs jonger dan 23 jaar zonder een diploma op havo-, vwo- of mbo 2-, 3- of 4- niveau of hoger.
	3	Rapportcijfer voor de instelling  Rapportcijfer voor de opleidingen	75% van onze deelnemers geeft in enquêtes aan ruim tevreden te zijn over ons onderwijs.	Rapportcijfer instelling (2012) 5,7  Rapportcijfer opleidingen (2012) 6,8	(geen JOB monitor in 2013)	Gemiddelde ROC's 2012 Rapportcijfer instelling ...  Rapportcijfer Opleidingen ...	Norm 'minister' Rapportcijfer voor de instelling 7,2 ('dikke 7')  Rapportcijfer voor de opleidingen 7,2 ('dikke 7')	Definitie JOB-monitor: -Het rapportcijfer voor de instelling gegeven door de deelnemers van die instelling.  -Het rapportcijfer voor de opleiding gegeven door de deelnemers van die opleiding binnen het mbo.

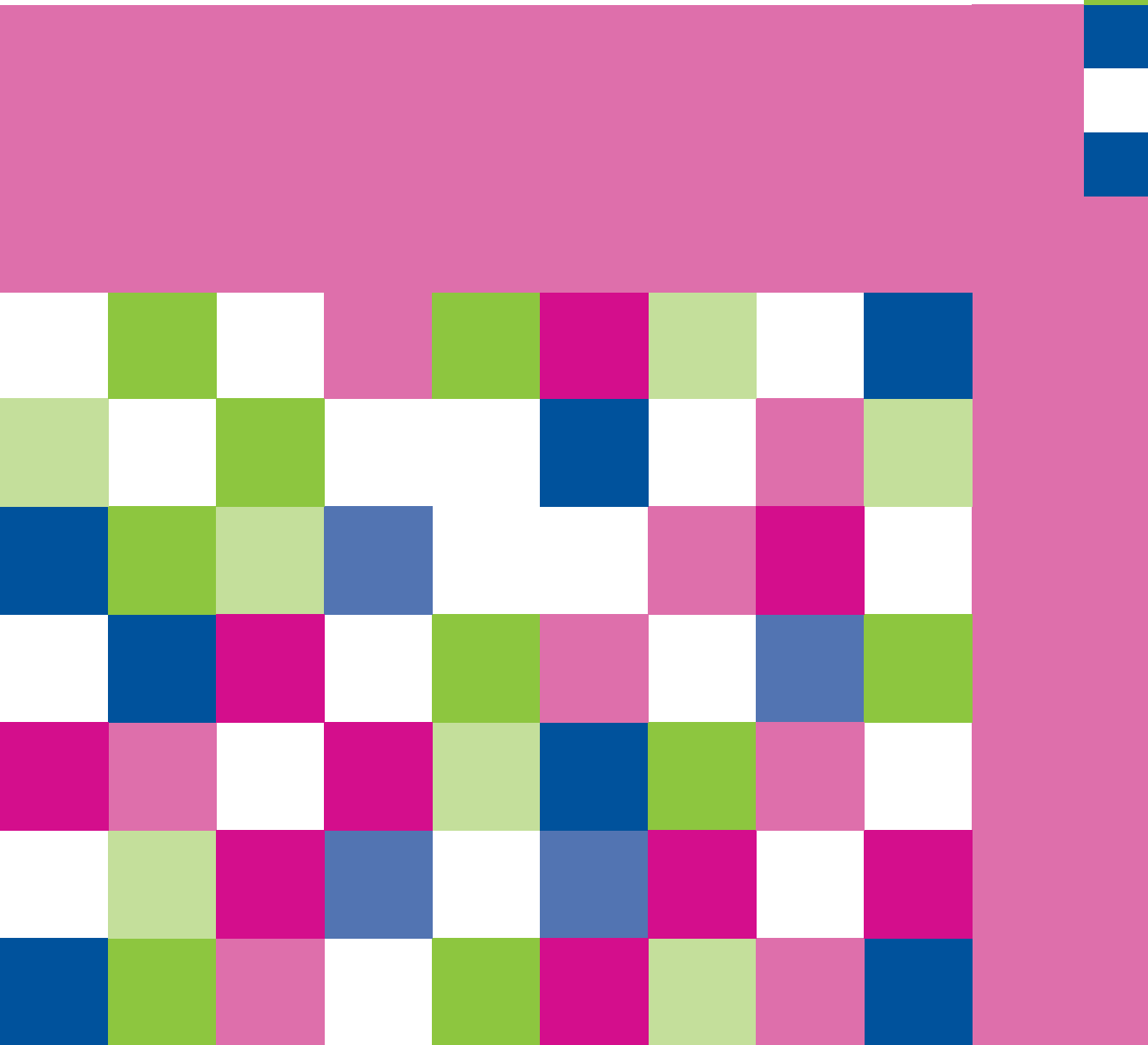


Strategische ambitie	Nr.	Strategische prestatie-indicator	Prestatie-indicatoren	Arcus norm		Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Definitie
	4	Focus op Vakmanschap (FoV) : percentage opleidingen dat werkt conform FoV-principes			Studiejaar 2013-2014 0%		In het studiejaar 2014-2015 voldoen alle 1e jaren van de opleidingen aan de FoV-eisen	In het studiejaar 2014-2015 voldoen alle 1e jaren van de opleidingen aan de FoV-eisen.
	5	Basiskwaliteit van de onderwijsprogramma's	Het Onderwijs en de examinering door elk onderwijsteam is altijd van voldoende kwaliteit. Dit is de facto het geval als we aan de kwaliteitseisen, die het ministerie van OCW hieraan stelt, voldoen. Het is onze ambitie om in 2015 bij 25% van de criteria met 'goed' te worden beoordeeld.		100%		100%	Het percentage crebo's met basiskwaliteit voldoende (instrument: monitor kwaliteit onderwijsprogramma's).
	6	IIVO uren / onderwijstijd / BOT	Alle opleidingen voldoen altijd aan de wettelijke eisen m.b.t. IIVO of BOT.		100%		100%	Alle opleidingen voldoen aan de norm voor IIVO-uren en BOT.
	7	Verzuim studenten KPI's moeten nog bepaald worden						
	8	Lesuitval KPI's moeten nog bepaald worden	Maximaal lesuitval van 2%					
	9	Tevredenheid BPV-bedrijven	90% van de bedrijven/instellingen die ons onderwijs ondersteunen met het aanbieden van stages, geeft in enquêtes aan tevreden te zijn over de aanpak en de begeleiding van Arcus bij stages.					Landelijke BPV-enquête is in voorbereiding.

Strategische ambitie	Nr.	Strategische prestatie-indicator	Prestatie-indicatoren	Arcus norm		Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Definitie
De infrastructuur en de kwaliteit van het beroepsonderwijs in Parkstad zijn ontgroenings-bestendig	10							
	11	Voortgang macrodoelmatigheid			Akkoord plan			Ultimo 2013 door mbo-scholen en vmbo-scholen geaccordeerd plan: wie biedt welke opleiding waar aan. Uitvoering 2014 e.v.
	12	Nieuwbouw Valkenburgerweg: • Transitieplan • Inhuizing gerealiseerd conform transitieplan			Juni			
	13	Beleidsnotitie en voorstel programma 'state of the art-onderwijsvoorzieningen'			Nov			
	14							
Arcus staat voor maatwerkopleidingen, leven lang leren, re-integratie en participatie	20	Omzet contractbaten ten opzichte van de totale baten			5,5%			Contractbaten/Totale baten.
	21	Jaarlijkse omzetgroei Holding totaal			5%			Omzet jaar t/omzet jaar t-1.
	22							
De bedrijfsvoering van Arcus is solide	30	Medewerkerstevredenheid	De tevredenheid van medewerkers over het werken binnen hub branche/afdeling is gemeten op een schaal van 10, minstens 7.		7%		B =	ROC-medewerkeronderzoek, 1 maal per 2 jaar (schaal van 1 tot 10).
	31	Ziekteverzuim	Het ziekteverzuim is in 2015 lager dan gemiddeld in de mbo-sector. De huidige Arcus-norm voor het ziekteverzuim is maximaal 4,5% voor ziekteverzuim korter dan 1 jaar en maximaal 0,75% voor verzuim langer dan een jaar.		4,5%		B =	Ziekteverzuim < 1 jaar.
		Professionalisering KPI's moeten nog bepaald worden						
	32	Bezettingsgraad onderwijsruimtes						Ingeroosterde lesruimtes/ Beschikbare lesruimtes (maandag-vrijdag; 08.30 uur - 21.00 uur).
	33							

Strategische ambitie	Nr.	Strategische prestatie-indicator	Prestatie-indicatoren	Arcus norm		Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Externe norm (N) of recente benchmark (B)	Definitie
	34	Solvabiliteit 1			70%		N > 20%	Eigen vermogen/Totaal vermogen.
	35	Rentabiliteit	Positief resultaat van minimaal 1,5% van publiek. Positief resultaat van minimaal 3% van privaat.		1%		N > 0%	Resultaat bedrijfsvoering/ Baten bedrijfsvoering.
	36	Liquiditeit			4		N= > 0,5%	Vlottende activa/Kortlopende schulden.





**Arcus College**

**Bezoekadres**

Benzenraderweg 1

6411 EC Heerlen

T 088 - 027 28 70

F 045 - 560 67 09

E [info@arcuscollege.nl](mailto:info@arcuscollege.nl)

**Centraal Postadres**

Postbus 207

6400 AE HEERLEN

[www.arcuscollege.nl](http://www.arcuscollege.nl)