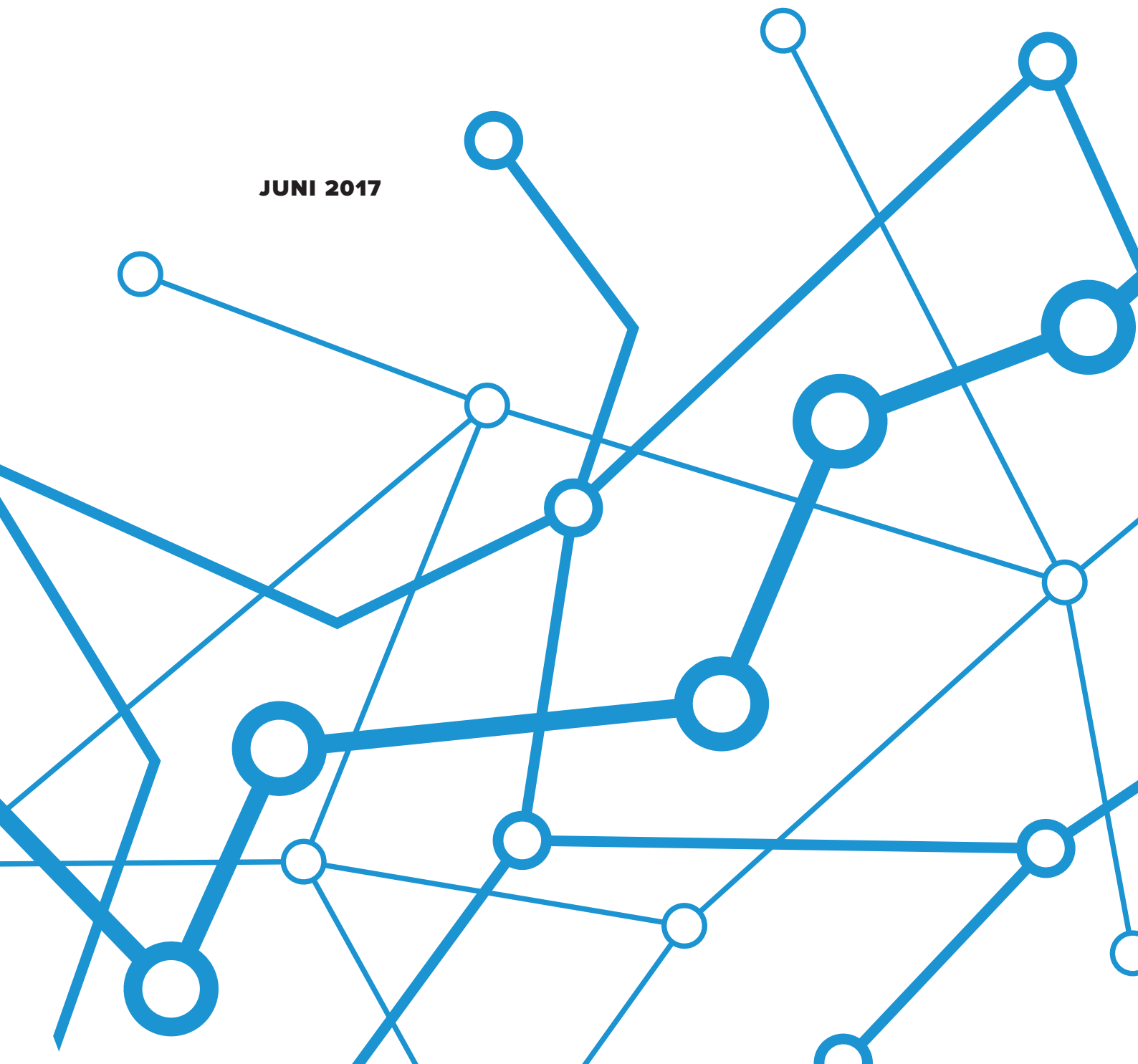
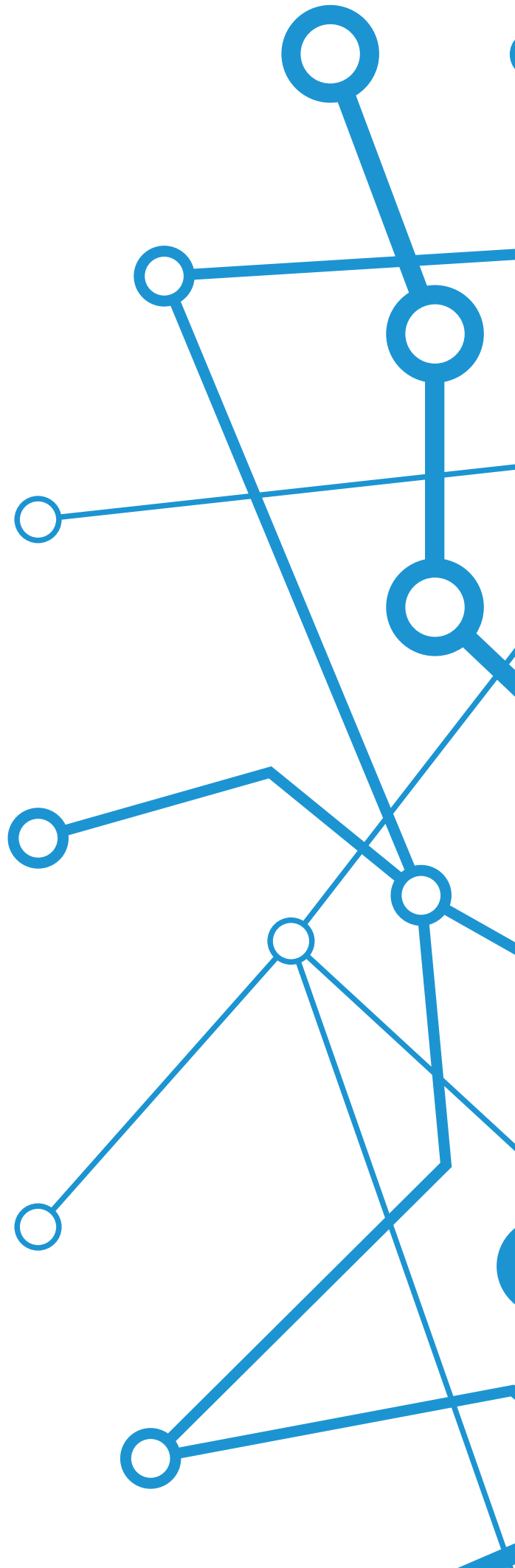


JAARVERSLAG 2016

JUNI 2017





VOORWOORD

De eerste helft van 2016 stond in het teken van bouwen. Het letterlijk realiseren van een nieuw gebouw in Eindhoven dat we bij de start van het schooljaar in gebruik hebben genomen. We hebben een groot aantal onderwijsprojecten succesvol afgerond. En het grootste deel van het ICT-upgrade proces is voltooid. De aandacht van de organisatie is hierdoor de afgelopen jaren wat meer naar binnen gericht geweest. Met de basis op orde kunnen én moeten we ons weer meer op de buitenwereld focussen. Een wereld die steeds sneller verandert. Nieuwe technologieën doen hun opmars, het aantal jongeren daalt en de creatieve sector organiseert zich in nieuwe vormen. Tijd om opnieuw onze positie en koers te bepalen. In oktober 2016 zijn we daarom een herpositioneringstraject gestart met een extern bureau. Op basis van onderzoek en gesprekken met stakeholders wordt in 2017 een nieuwe positionering uitgewerkt en zullen wij onze koers voor de komende jaren bepalen.

Wij willen hét portaal zijn naar de creatieve industrie. Dit vraagt duidelijkheid als het gaat om wat we doen, met wie we dat doen en hoe we dat doen. Welke opleidingen sluiten aan bij de marktontwikkelingen en bij de interesses van jonge mensen met een ambitie in de creatieve sector? Welke partners hebben wij nodig om ook in de toekomst succesvol te blijven? Hoe creëren we een organisatie die werkt vanuit verbondenheid en wendbaar is?

Mooie uitdagingen voor het nieuwe jaar waarin wij weer vertrouwen op de inzet en betrokkenheid van de leerlingen, studenten, medewerkers, ouders, stagebedrijven en andere partners.

Met vriendelijke groet,
SintLucas

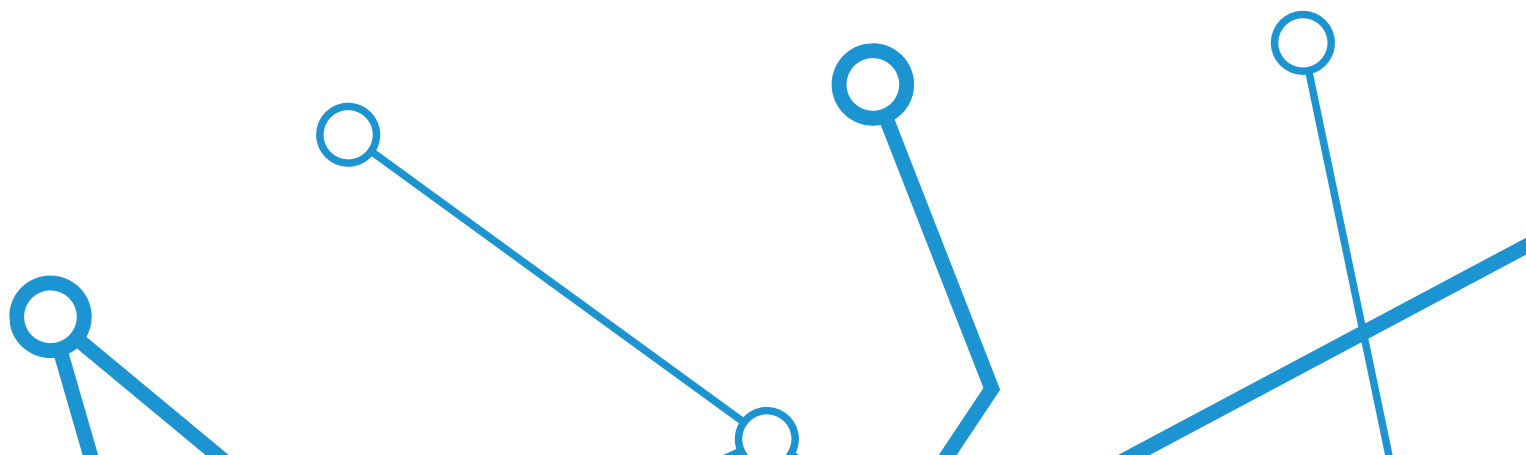
Ruud Rabelink
voorzitter college van bestuur

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	
SAMENVATTING	
LEESWIJZER	4
1. SINTLUCAS	5
1.1. DE BASIS	5
1.2. OPLEIDINGSPORTFOLIO	6
1.3. LEERLING- & STUDENTPOPULATIE	8
1.3.1. <i>Instream leerlingen en studenten</i>	8
1.3.2. <i>Opbouw leerlingen- en studentenpopulatie</i>	9
1.4. INTERNE DOORSTROOM VMBO-MBO	10
1.5. PERSONEEL	11
1.5.1. <i>Aantallen en leeftijdsopbouw</i>	11
1.5.2. <i>Ziekteverzuim</i>	11
2. RESULTATEN	12
2.1. OPBRENGSTEN VMBO	13
2.2. KEUZE LEERWEG	13
2.3. RENDEMENT MBO	13
2.3.1. <i>Diplomaresultaat</i>	13
2.3.2. <i>Jaarresultaat</i>	13
2.3.3. <i>Diploma- en jaarresultaat</i>	14
2.4. VOORTIJDIGESCHOOLVERLATERS (VSV)	15
3. TEVREDENHEID COMMUNITY	16
3.1. TEVREDENHEID LEERLINGEN EN STUDENTEN	16
3.1.1. <i>Leerlingen onderzoek</i>	16
3.1.2. <i>Studentenonderzoek MBO</i>	17
3.1.3. <i>Rond-de-tafel gesprekken met leerlingen en studenten</i>	17
3.1.4. <i>Oud-studenten</i>	18
3.1.5. <i>Medewerkers</i>	19
3.1.6. <i>Ouders</i>	19
3.1.7. <i>Bedrijfstevredenheidsonderzoek stage bedrijven</i>	20
3.1.8. <i>Klachten</i>	20
3.2. VERANTWOORDING	21
3.2.1. <i>Kwaliteitsplan</i>	21
3.2.2. <i>Raad van Toezicht</i>	21
3.2.3. <i>Raad van Advies</i>	24
3.2.4. <i>Ondernemingsraad jaarverslag 2015</i>	25
4. ONDERWIJS	26
4.1. MBO	26
4.1.1. <i>Onderwijsprojecten</i>	26
4.1.2. <i>Excellentie</i>	28
4.1.3. <i>Taal en rekenen</i>	32
4.2. VMBO	35
4.2.1. <i>Onderwijsontwikkeling</i>	35
4.2.2. <i>Curriculum</i>	35
4.2.3. <i>Personele ontwikkelingen</i>	36
4.2.4. <i>Teamontwikkeling</i>	36
4.3. PASSEND ONDERWIJS EN ZORG	37
4.3.1. <i>Visie van SintLucas op Passend onderwijs</i>	37
4.3.2. <i>Organisatie van Passend onderwijs</i>	37
4.3.3. <i>Omvang ondersteuning in 2015</i>	38

INHOUDSOPGAVE

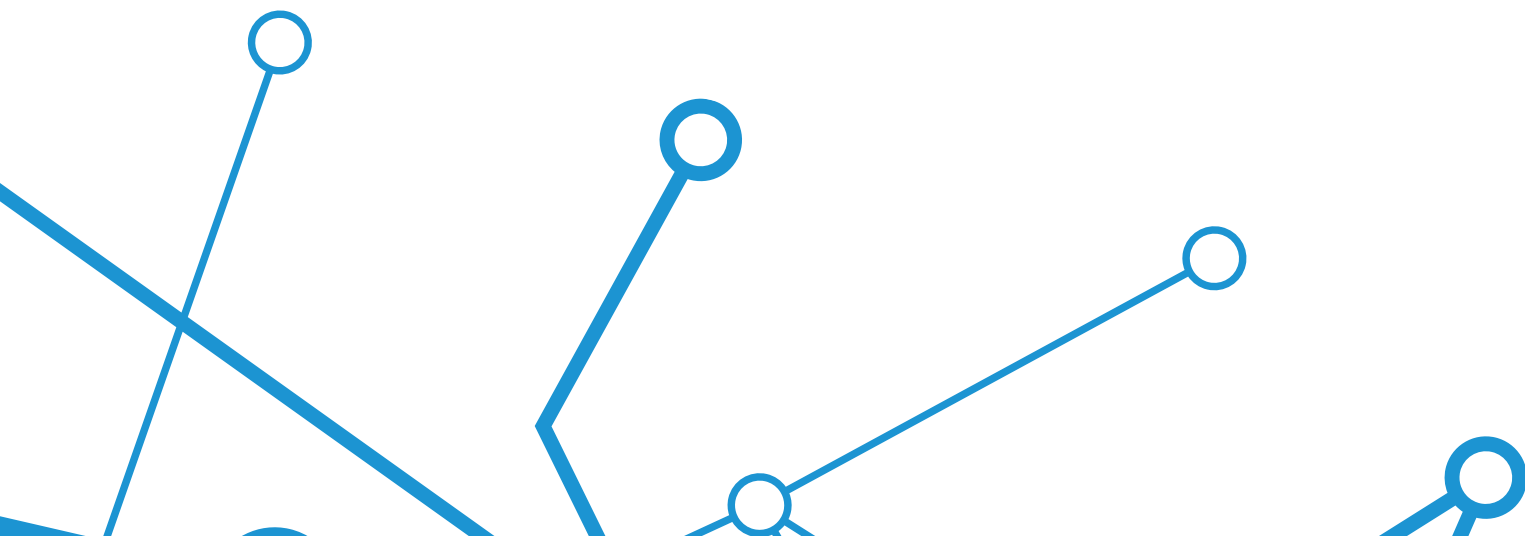
5. ORGANISATIE	39
5.1. HR	39
5.1.1. <i>Organisatieontwikkeling</i>	39
5.1.2. <i>Ontwikkeling medewerkers</i>	39
5.1.3. <i>beheersing van uitkeringen na ontslag</i>	41
5.2. BEDRIJFSVOERING	41
5.2.1. <i>Kwaliteitszorg</i>	41
5.2.2. <i>Financiën</i>	41
5.2.3. <i>Risicomanagement</i>	41
5.3. INFORMATIE- & COMMUNICATIETECHNOLOGIE	42
5.4. MARKETING & COMMUNICATIE	43
5.5. @WORK STAGE & PROJECTEN	43
5.5.1. <i>Beroepspraktijkvorming</i>	44
5.5.2. <i>@work levensechte projecten binnen het onderwijs</i>	44
5.6. HUISVESTING	45
6. CREATIVE COMMUNITY	46
6.1. STRATEGISCHE SAMENWERKING	46
6.1.1. <i>Cibap en No School</i>	46
6.1.2. <i>Creative Lab Brainport</i>	46
6.1.3. <i>YourStory</i>	49
6.2. INTERNATIONALISERING	49
7. PRIJZEN EN PRESTATIES	51
8. FINANCIËN	54
8.1. DOELSTELLINGEN	54
8.2. FINANCIËLE RESULTAAT 2016	54
8.3. INVESTERINGEN 2016	56
8.4. NOTITIE HELDERHEID	56
8.5. FINANCIËLE POSITIE	59
8.6. TREASURYBELEID	62
8.7. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	63
9. TOEKOMSTPARAGRAAF	64
9.1. MEERJAREN BEGROTING	64
9.2. PROGNOSE AANTAL STUDENTEN EN LEERLINGEN	65
9.3. STRATEGISCHE PPERSONEELSPLANNING	65
9.4. ONTWIKKELING IN FORMATIE	66
9.5. ONTWIKKELING IN HUISVESTING	66
9.6. INVESTERINGEN	67
9.7. FINANCIERINGSSTRUCTUUR	67
9.8. FINANCIËLE MEERJARENRAMING 2017-2019	68
9.9. ONTWIKKELING FINANCIËLE KENGETALLEN	70
9.9. RISICOMANAGEMENT	71



SAMENVATTING

Welke doelstellingen hebben we gerealiseerd

Thema	doelstelling	gerealiseerd
Onderwijs		
Diplomaresultaat mbo	67% norm Inspectie	78,8%
Jaarresultaat mbo	64,2% norm Inspectie	79,1%
Slagingspercentage vmbo	95%	100%
VSV vmbo	onderbouw 1,0% bovenbouw 4,0%	0,4% 0%
VSV mbo	niveau 2 10,0% niveau 3-4 2,75%	4,6% 2,4%
Tevredenheid leerlingen	minimaal 7,5	7,6
Tevredenheid studenten	minimaal 7,5	7,7
Organisatie		
Verzuim medewerkers	4,5%	4,5%
Tevredenheid medewerkers	minimaal 7,2	7,7
Creative community		
Bedrijfstevredenheid	minimaal 7	7,1
Oud-studenten mbo Boxtel Opnieuw keuze SintLucas	80%	89%
Oud-studenten mbo Eindhoven Opnieuw keuze SintLucas	80%	81%
Tevredenheid ouders Vmbo Mbo Eindhoven Mbo Boxtel	minimaal 7,5	Niet gemeten in 2016
Financieel perspectief		
Solvabiliteit	> 0,3	0,75
Liquiditeit	> 0,5	2,28
Rentabiliteit	0-2%	3,54%



LEESWIJZER

Met het bestuursverslag legt SintLucas verantwoording af over de activiteiten, ontwikkelingen en resultaten in 2016. Het bestuursverslag is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1 geeft een beeld van SintLucas.

Hoofdstuk 2 toont de resultaten van het afgelopen jaar.

Hoofdstuk 3 geeft de tevredenheid van de stakeholders weer en bevat de verantwoording met het verslag van de raad van toezicht en de ondernemingsraad.

Hoofdstuk 4 laat de belangrijkste activiteiten en ontwikkelingen zien binnen het onderwijs van SintLucas.

Hoofdstuk 5 toont de ontwikkelingen binnen de organisatie: HR, ICT, bedrijfsvoering, stage & projecten, huisvesting en marketing & communicatie.

Hoofdstuk 6 schetst een beeld van de SintLucas creative community.

Hoofdstuk 7 geeft een impressie van de belangrijkste prijzen en prestaties in 2016.

Hoofdstuk 8 bevat de financiële gegevens en toelichting bij de jaarrekening 2016. Het hoofdstuk sluit af met de controleverklaring van een onafhankelijke accountant.

Hoofdstuk 9 belicht de toekomstige ontwikkelingen van SintLucas.

Tabellen en grafieken zijn niet als aparte bijlagen opgenomen, maar direct bij de verklarende tekst geplaatst.

SiNTLUCAS

Torenallee 75, Eindhoven

Burgakker 17, Boxtel

Heeft u vragen of opmerkingen over dit bestuursverslag, laat het weten via communicatie@sintlucas.nl

Meer informatie over SintLucas vindt u op www.sintlucas.nl.

1. SiNTLUCAS

1.1.DE BASIS

Binnen het netwerk van de creative community biedt SintLucas unieke creatief-technische opleidingen gericht op vormgeven. En probeert continu vernieuwend en toonaangevend te zijn op het gebied van vakinhoud, didactiek en pedagogiek. Medewerkers, studenten en leerlingen delen de **kernwaarden**: trots, professioneel, gedreven, eigenzinnig en ondernemend.

Het leren en vormen van de leerlingen en studenten is het vertrekpunt van alle activiteiten. De **missie** hierbij is tweeledig: 'Een Sint geeft het beste van zichzelf om het beste uit zichzelf en anderen te halen' en 'Wij hebben succes als onze leerlingen en studenten tijdens en ná SintLucas succesvol zijn'.

Het is de **ambitie** van SintLucas om tot de top vijf van vmbo- en mbo-scholen in Nederland te blijven behoren, zowel wat betreft onderwijskwaliteit, rendement als indicatoren gericht op (financiële) continuïteit.

Om deze ambitie te realiseren ligt de focus op het verbinden van de driehoek:

- Onderwijs
- creative community
- organisatie en professionalisering.

1. SiNTLUCAS

1.2.OPLEIDINGSPORTFOLIO

Binnen het mbo heeft SintLucas een gevarieerd aanbod creatief-technische opleidingen gericht op het vormgeven van media, ruimte, producten en evenementen (zie tabel 1.0 en 1.1. voor een overzicht van de kwalificatiedossiers). De vmbo-opleiding van SintLucas in Eindhoven heeft drie leerwegen: kader, gemengd en gemengde leerweg excellent (gelijk aan theoretisch).

Tabel 1.0. overzicht crebo-nummers mbo-opleidingen SintLucas Eindhoven

Kwalificatiedossier		Kwalificatie		Niveau
22084/ 23091	AV-productie	90075/25195	Fotograaf	4
		95702/25194	AV-specialist	4
22085	Game artist	93220	Game-artist	4
22086/ 23095	Mediavormgever	90411	Animatie/Audiovisuele vormgeving	4
		90413	Grafische vormgeving	4
		90414	Interactieve vormgeving	4
		25201	Mediavormgever	4
22089/ 23093	Mediamanagement	95400/25199	Mediamanager	4
22090/ 23096	Podium- en evenemententechniek	95714/25204	Podium- en evenemententechnicus Geluid	4
		95715/25205	Podium- en evenemententechnicus Licht	4
22258/ 23088	Applicatie- en media-ontwikkeling	95312/25188	Gamedeveloper	4
		95313	Mediadeveloper	4
22083/ 23092	DTP	95705/25197	Allround DTP-er	3
22092/ 23099	Signmaker	94500/25214	Medewerker Sign	2
		94510/25213	Allround signmaker	3
22266	Printmedia	95717	Basisedewerker printmedia	2
		95718	Digitaal Drukker	3

1. SiNTLUCAS

Tabel 1.1. Overzicht crebo-nummers opleidingen SintLucas Boxtel

Kwalificatiedossier		Kwalificatie		Niveau
22038/ 23026	Specialist schilderen	92741/25036	Specialist decoratie en restauratie/ Decoratie- en restauratieschilder	4
22039	Middenkader-functionaris afbouw en onderhoud	94525	Projectleider	4
22068/ 23033	Creatief Vakmanschap	93681/25049	Glazenier	4
		93682/25050	Keramist	4
		93684	Hoedenmaker	4
		93685	Lederwarenmaker	4
		25051	Ontwerpend Leer- en Textielverwerker	4
22086	Mediavormgever	90413	Grafische vormgeving	4
		90414	Interactieve vormgeving	4
22093	Vormgeving ruimtelijke presentatie en communicatie	91541	Stand-, winkel- en decorvormgever	4
		91542	Vormgever productpresentatie	4
23098	Ruimtelijke vormgeving	25212	Ruimtelijk vormgever	4

1. SiNTLUCAS

1.3. LEERLING- & STUDENTPOPULATIE

1.3.1. Instroom leerlingen en studenten

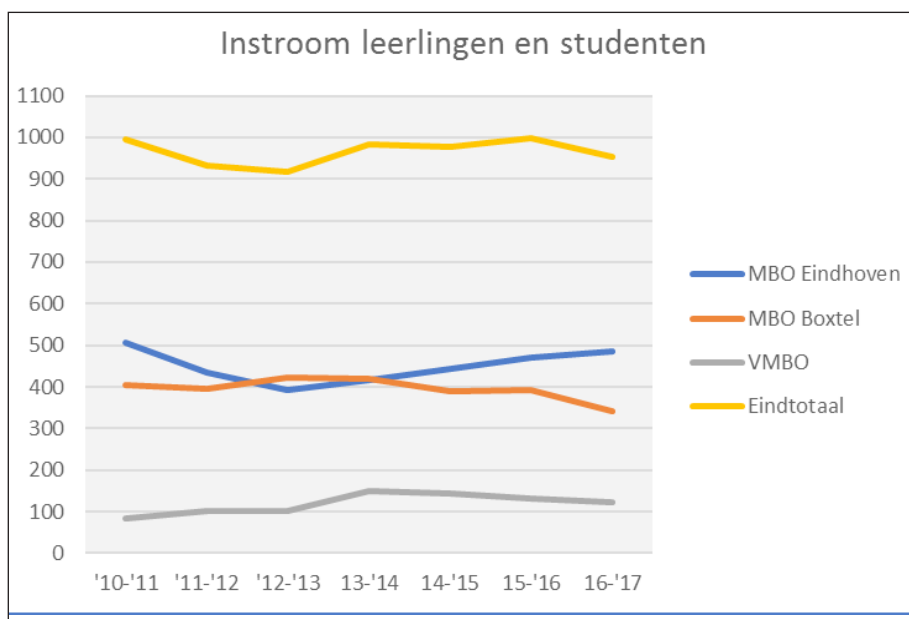
Onderstaande tabel geeft de instroom van nieuwe leerlingen en studenten per schooljaar weer vanaf 2010/2011.

Tabel 2.0. Instroom SintLucas

School	Schooljaar						
	'10-'11	'11-'12	'12-'13	'13-'14	'14-'15	'15-'16	'16-'17
MBO Eindhoven	506	435	393	415	444	471	486
MBO Boxtel	406	397	421	419	390	393	343
VMBO	84	101	103	150	144	133	123
Eindtotaal	996	933	917	984	978	997	952

Grafisch ziet de instroom er als volgt uit:

Grafiek 3.0. Instroom per school



Toelichting op de instroomcijfers:

Mbo SintLucas:

De stijging van de instroom de afgelopen jaren op locatie Eindhoven en de daling op locatie Boxtel heeft te maken met een herpositionering van de opleidingen waardoor de opleiding Mediavormgever niet meer voor nieuwe studenten op locatie Boxtel wordt aangeboden. Om de nieuwe instroom tussen beide locaties te stroomlijnen, wordt de positionering van de opleidingen opnieuw tegen het licht gehouden.

Vmbo SintLucas:

De daling van de instroom de afgelopen jaren heeft te maken met de opnamestop in leerjaar 2 en 3. De komende jaren zal instroom in deze leerjaren wel mogelijk zijn om tot een stabiel leerlingenaantal van 500 leerlingen op het vmbo te komen.

1. SINTLUCAS

1.3.2. Opbouw leerlingen- en studentenpopulatie

Tabel 4.0. Studentenpopulatie naar geslacht SintLucas MBO Eindhoven

Naam groep aantallen	M	%M	V	%V	Totaal
P-jaar Vormgeven Media & Technologie- ljr.1	175	56%	136	44%	311
Mediavormgever - ljr.2-3-4	138	57%	106	43%	244
AV-productie - ljr.2-3-4	124	82%	27	18%	151
Fotografie - ljr.2-3-4	20	29%	48	71%	68
Game artist - ljr.2-3-4	97	58%	71	42%	168
Gamedeveloper - ljr.2-3-4	54	96%	2	4%	56
Mediadeveloper - ljr.2-3-4	43	83%	9	17%	52
Mediamanagement	78	41%	111	59%	189
Podium- en Evenemententechniek	143	93%	11	7%	154
DTP-er	52	58%	38	42%	90
Signmaker/Printmedia	58	66%	30	34%	88
Eindtotaal	982	63%	589	37%	1571

Tabel 4.1. Studentenpopulatie naar geslacht SintLucas MBO Boxtel

Naam groep aantallen	M	%M	V	%V	Totaal
P-jaar Creatief vakman/Specialist schilderen - ljr.1	11	16%	58	84%	69
Creatief vakman (CRV) - ljr.2-3-4	17	12%	121	88%	138
Specialist schilderen (SDR) - ljr.2-3-4	5	11%	39	89%	44
Vormgeven Product Ruimte & Media - ljr.1	49	18%	231	83%	280
Vormgeven Product Ruimte & Media - ljr.2	72	23%	246	77%	318
Projectleider in- en exterieur (PIE) - ljr.3-4	21	20%	86	80%	107
Stand- winkel- en decorvormgever (SWD) - ljr.3-4	35	24%	109	76%	144
Vormgever productiepresentatie (VPP) - ljr.3-4	7	6%	115	94%	122
Mediavormgever - ljr.3-4	55	26%	156	74%	211
Eindtotaal	272	19%	1161	81%	1433

Tabel 4.2. Studentenpopulatie naar geslacht SintLucas VMBO

	M	%M	V	%V	Totaal
VMBO	224	47%	257	53%	481

De studentenpopulatie mbo voor wat betreft geslacht is verschillend tussen de locaties Boxtel en Eindhoven. Bij alle opleidingen op locatie Boxtel is de vrouwelijke student in de meerderheid. Op locatie Eindhoven is bij vrijwel iedere studierichting de mannelijke student in de meerderheid. In absolute zin volgen 1.254 mannelijke (78% Eindhoven

1. SiNTLUCAS

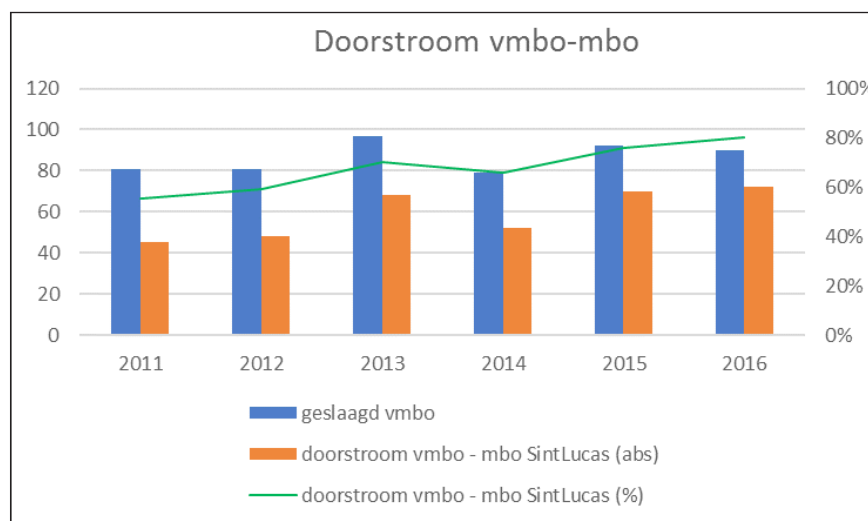
en 22% Boxtel) en 1.750 vrouwelijke (34% Eindhoven en 66% Boxtel) mbo-studenten onderwijs bij SintLucas. Het verschil in geslacht is grotendeels toe te schrijven aan de aard en de invulling van de opleidingen. Met de herpositionering van de opleidingen in 2017 zal dit een belangrijk punt van aandacht zijn om tot een meer gelijke verdeling te komen.

Bij het vmbo is er een kleine meerderheid van vrouwelijke leerlingen.

1.4. INTERNE DOORSTROOM VMBO-MBO

Een deel van de instroom van het mbo komt van het eigen vmbo van SintLucas. Door gerichte aandacht en sturing is de interne doorstroom de afgelopen jaren gestegen van 66% in 2014 tot 80% in 2016. Tabel 5.0. geeft de interne doorstroom sinds 2011 weer. Uit doorstroomcijfers van DUO blijkt dat leerlingen die niet intern doorstromen in de meeste gevallen een opleiding kiezen die SintLucas niet aanbiedt.

Tabel 5.0. Interne doorstroom vmbo-mbo SintLucas



1. SiNTLUCAS

1.5. PERSONEEL

1.5.1. Aantallen, leeftijdsopbouw

Onderstaande tabellen geven de medewerkerspopulatie weer in 2016.

Tabel 6.0. Aantal CAO medewerkers per 31 december 2016

man	156
vrouw	196
Totaal	352

Tabel 7.0. Leeftijdsopbouw CAO medewerkers 2016

Aantal van Medewerker	Geslacht		
	Man	Vrouw	Eindtotaal
Leeftijdscategorie			
20-30	20	24	44
30-40	16	42	58
40-50	35	69	104
50-60	58	51	109
60-70	27	10	37
Eindtotaal	156	196	352

1.5.2. Ziekteverzuim

Tabel 8.0. Geeft de ziekteverzuimpercentages van de afgelopen drie jaar weer.

Tabel 8.0. Ziekteverzuimpercentages

2014	2015	2016
4,1%	4,7%	4,5%

2. RESULTATEN

Dit hoofdstuk laat de resultaten van SintLucas in 2016 zien. Het bevat onder meer cijfers over de in- en doorstroom van leerlingen en studenten, de opbrengstenkaart, het diploma- en jaarresultaat en voortijdig schoolverlaters.

2.1. OPBRENGSTEN VMBO

Elk jaar geeft de Inspectie van het onderwijs een oordeel over de kwaliteit van de vmbo-leerwegen die een school aanbiedt. Dit doet ze voornamelijk op basis van normindicatoren. De normindicatoren voor de beoordeling van de opbrengsten van een leerweg zijn:

- positie in leerjaar 3 ten opzichte van het advies van de basisschool (onderwijspositie ten opzichte van het advies in het primaire onderwijs)
- percentage onvertraagde studievoortgang in leerjaar 1 en 2 (onderbouwsnelheid)
- percentage onvertraagde studievoortgang vanaf leerjaar 3 per afdeling (bovenbouwsucces)
- gemiddeld cijfer Centraal Examen van alle vakken per afdeling (examencijfers).

Onderstaande tabel laat de opbrengsten van het vmbo zien voor het studiejaar 2015-2016.

Tabel 9.0. Overzicht voorlopige opbrengsten vmbo SintLucas

Leerwegen vmbo	kader	gemengd
Onderwijspositie ten opzichte van advies po	v	v
Onderbouwsnelheid	o	o
Bovenbouwsucces	v	v
Examencijfers	v	v
eindresultaten	v	v

Zoals in tabel 9.0. kan worden afgelezen, heeft alleen de indicator onderbouwsnelheid een negatieve score. Alle overige indicatoren hebben een positieve score (=v) wat leidt tot een positief eindoordeel voor beide leerwegen. Vanuit het balanced-score-principe staat de Onderwijsinspectie toe dat één indicator onder de norm scoort voor een voldoende totaaloordeel. Het model geeft scholen daarmee de ruimte om strategische keuzes te maken vanuit hun onderwijsvisie of leerlingenpopulatie.

2. RESULTATEN

2.2. KEUZE LEERWEG

Om te voorkomen dat leerlingen terechtkomen in een leerweg die niet bij hen past, moet beter gekeken worden naar waar een leerling thuishoort. Het advies van de basisschool is niet het enige wat meeweegt in deze beslissing. Met behulp van de volgende interventies probeert SintLucas de juiste keuze van een leerweg te bepalen:

- objectieve tussentijdse toets (VAS) aan het eind van elk leerjaar
- diagnostische tussentijdse toets aan het eind van leerjaar 2
- en loopbaanbegeleiding vanaf leerjaar 1. Naar verwachting is een leerling dan beter te plaatsen met ondersteuning die meer aansluit bij zijn/haar behoefte.

2.3. RENDEMENT MBO

Voor het bepalen van succes van onderwijsinstellingen op mbo-niveau zijn meerdere indicatoren mogelijk. De afgelopen jaren is het deelnemerssucces als de centrale indicator voor kwalificatiesucces gehanteerd. Het deelnemerssucces bestaat weer uit de indicatoren jaarresultaat en diplomaresultaat, gebaseerd op de inspectienormen en de mbo benchmark.

2.3.1. Diplomaresultaat

De basisdefinitie die de onderwijsinspectie hanteert met betrekking tot het diplomaresultaat is als volgt:

$$\text{diplomaresultaat} = \frac{\text{totaal aantal gediplomeerden instellingsverlaters per jaar}}{\text{totale instellingsverlaters per jaar}}$$

In deze berekening wordt het volgende meegenomen:

- bekostigde deelnemers, niet-bekostigde deelnemers (niet zijnde contractdeelnemers), examendeelnemers en overige gediplomeerden in de jaarperiode (deelnemers die zijn ingestroomd na de teldatum en gediplomeerd zijn uitgestroomd voor de volgende teldatum)
- eerder behaalde diploma's tellen mee.

2.3.2. Jaarresultaat

De basisdefinitie die de Onderwijsinspectie hanteert met betrekking tot het jaarresultaat is als volgt:

$$\text{jaarresultaat} = \frac{\text{totaal aantal gediplomeerden per jaar}}{\text{totale aantal gedilomeerde in een teljaar + aantal ongediplomeerde instellingsverlaters}}$$

In deze berekening wordt het volgende meegenomen:

- eerder behaalde diploma's tellen niet mee
- tussentijds (in het jaar) behaalde diploma's tellen wel mee. Met andere woorden de datum waarop het diploma is behaald, is bepalend voor wat er in de teller staat
- wanneer een deelnemer in een meetperiode meerdere diploma's behaalt wordt het hoogste diploma geteld.

2. RESULTATEN

2.3.3. Diploma- en jaarresultaat

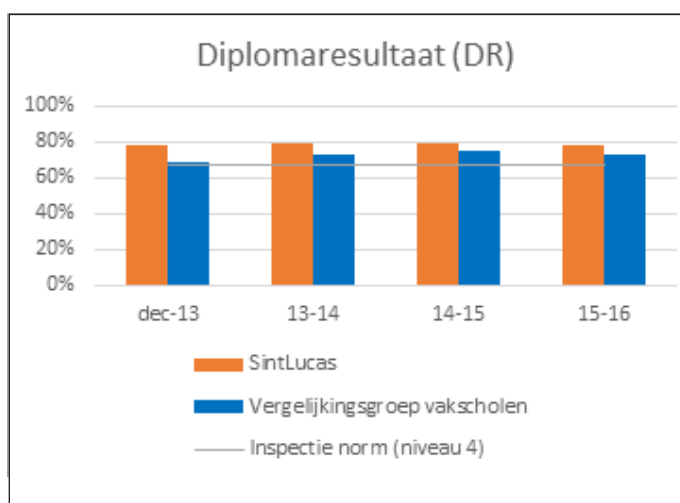
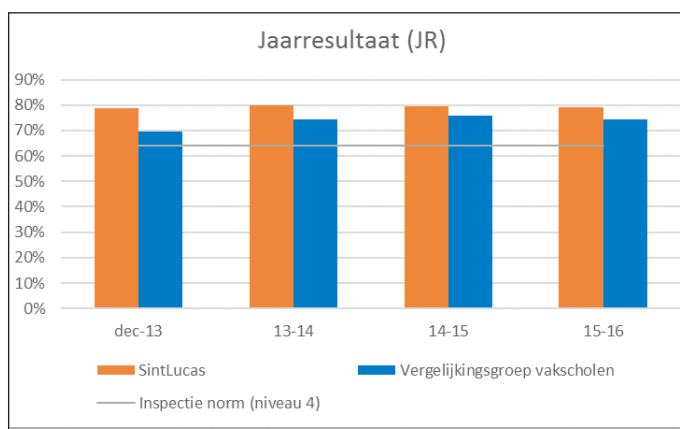
Onderstaande tabel laat de resultaten van beide scholen zien vergeleken met de landelijke benchmark voor vakscholen (=vergelijkingsgroep).

Tabel 10.0 Diploma- en jaarresultaat

	jaarresultaat (DR)				Diplomaresultaat (JR)			
	12-13	13-14	14-15	15-16	12-13	13-14	14-15	15-16
SintLucas	78,8%	80,0%	79,6%	79,1%	78,0%	78,9%	78,8%	78,8%
Vergelijkingsgroep vakscholen	69,7%	74,4%	75,7%	74,3%	68,3%	73,4%	75,0%	73,3%
Inspectie norm (niveau 4)	64,2%	64,2%	64,2%	64,2%	67,3%	67,3%	67,3%	67,3%

Het rendement is voldoende wanneer het jaar- of het diplomaresultaat, of allebei, boven de norm van de Inspectie liggen. Voor de SintLucas geldt dat beide resultaten in 2015-2016 boven deze norm van de Inspectie zijn en ook boven die van de vergelingsgroep. Het rendement blijft ook voor 2017 speerpunt. Dit vanwege de focus op VSV (paragraaf 2.4.) en interne instrumenten die het mogelijk maken te anticiperen op uitval.

Grafisch zien de beide rendementscijfers voor SintLucas er als volgt uit:



2. RESULTATEN

2.4. VOORTIJDIGE SCHOOLVERLATERS (VSV)

De onderstaande tabel laat de resultaten van SintLucas zien vergeleken met de landelijke gegevens.

(bron: de VSV verkenner, www.vsvverkenner.nl).

Een voortijdig schoolverlater is een jongere tussen de 12 en 23 jaar die zonder startkwalificatieniveau het onderwijs verlaat. Met een havo- of vwo-diploma en met een diploma op niveau 2 van het mbo wordt een startkwalificatie behaald.

Tabel 12.0. Aantal en percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters SintLucas

Naam instelling	13-14		14-15		15-16	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
SintLucas VO-onderbouw	0	0%	0	0%	1	0,4%
SintLucas VO-bovenbouw	1	0,6%	1	0,5%	0	0%
SintLucas mbo-niveau 2	0	0%	4	6,3%	3	4,6%
SintLucas mbo-niveau 3/4	57	2,2%	53	2,1%	65	2,4%

Het aantal vsv'ers is al jarenlang erg laag bij SintLucas en zit ruim onder de landelijke cijfers. Het blijft echter een belangrijk aandachtspunt.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

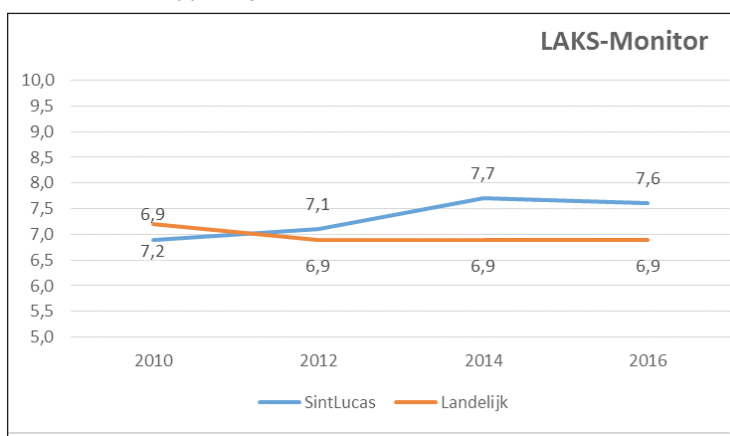
SintLucas toetst regelmatig de tevredenheid van leerlingen, studenten, medewerkers, ouders, oud-studenten en het bedrijfsleven. In dit hoofdstuk worden per stakeholder de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Daarnaast is in dit hoofdstuk de verantwoording van de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad (OR) opgenomen. Tot slot wordt aandacht besteed aan klachten.

3.1. TEVREDENHEID LEERLINGEN EN STUDENTEN

3.1.1 Leerlingen onderzoek

Het vmbo van SintLucas onderzoekt jaarlijks de tevredenheid van de leerlingen. Het ene jaar wordt deelgenomen aan de landelijke LAKS-monitor, het andere jaar voert SintLucas zelf een tevredenheidsonderzoek uit onder alle leerlingen. In 2016 hebben de leerlingen de leerlingen de LAKS-monitor ingevuld.

Tabel 13.0. Rapportcijfers LAKS-monitor SintLucas



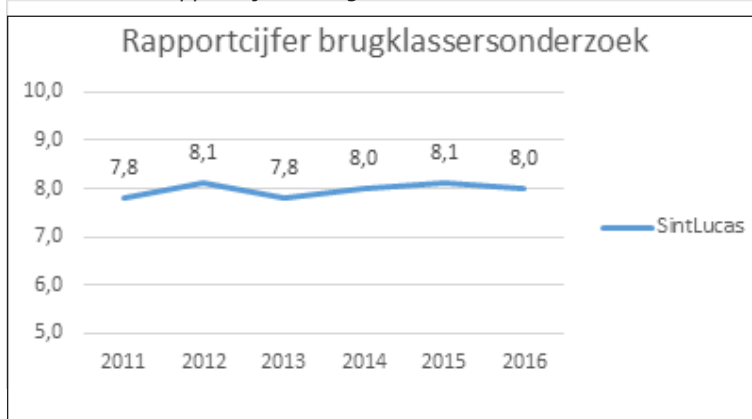
SintLucas streeft naar een tevredenheid van minimaal een 7,5.

Aandachtspunten;

- Roosterwijzigingen
- Schone sanitaire ruimtes

Ook bevaart SintLucas de brugklassers van het vmbo over de overstap naar de middelbare school en de eerste ervaringen met SintLucas.

Tabel 14.0. Rapportcijfers Brugklassers onderzoek SintLucas vmbo



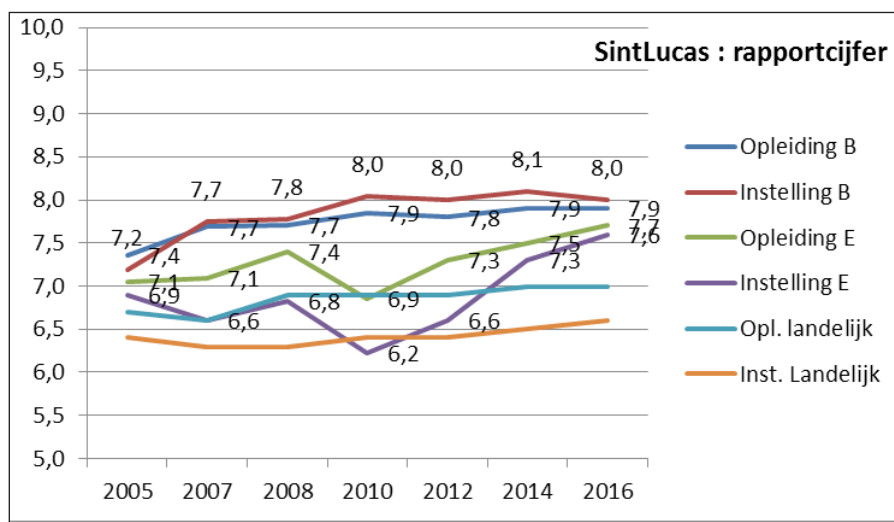
SintLucas streeft naar een tevredenheid van minimaal een 7,5.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.1.2. Studentenonderzoek mbo

De tevredenheid van studenten bij SintLucas wordt jaarlijks onderzocht. Het ene jaar wordt deelgenomen aan de landelijke JOB-monitor, het andere jaar voert SintLucas zelf een tevredenheidsonderzoek uit onder alle studenten. In 2016 hebben de studenten de JOB-monitor ingevuld

Tabel 15.0. Rapportcijfers JOB-monitor SintLucas



Aandachtspunten:

- stagebegeleiding vanuit SintLucas.
- tijdig doorgeven roosterwijzigingen

3.1.3. Rond-de-tafel gesprekken met leerlingen en studenten

Een aantal maal per jaar vinden gesprekken plaats tussen de directeur en de klassenvertegenwoordigers. In deze gesprekken worden onder andere de conclusies uit de tevredenheidsonderzoeken besproken. Studenten en leerlingen geven aan wat er goed gaat en wat er verbeterd kan worden. Aandachtspunten worden door de directie meegenomen als input voor verbeterplannen.

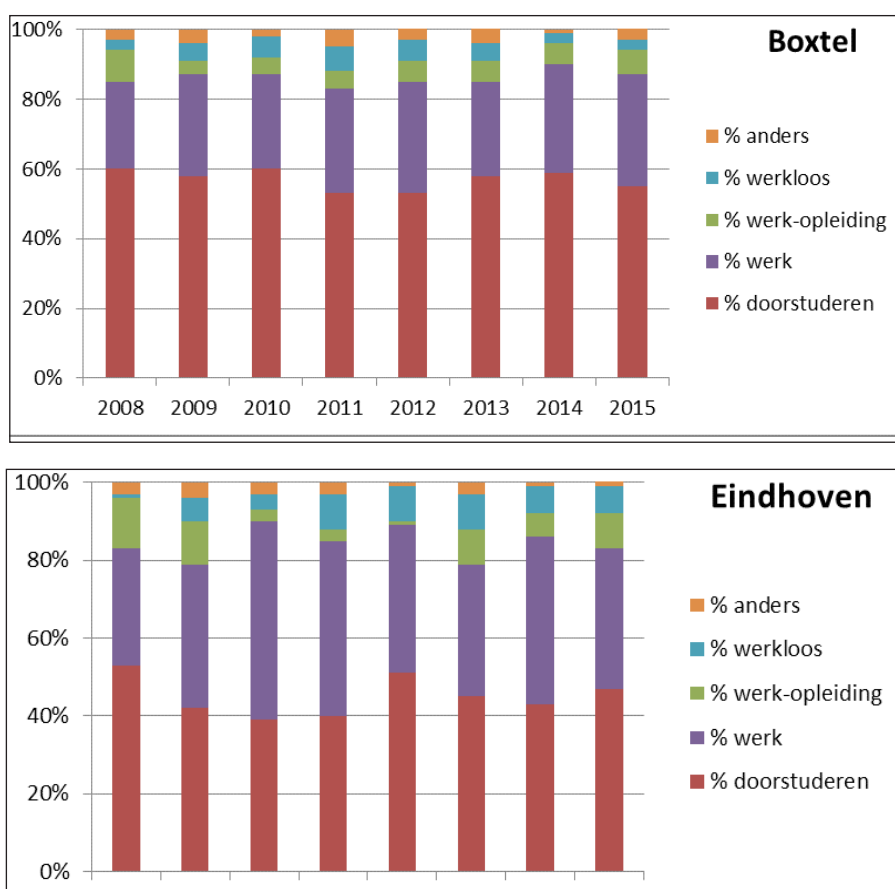
3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.1.4. Oud-studenten

Hoe oud-studenten terugkijken op hun opleiding en wat hun ervaringen in het bedrijfsleven of op een vervolgopleiding zijn, geeft SintLucas belangrijke input voor de onderwijsontwikkeling. Jaarlijks zet DUO Onderwijsonderzoek het onderzoek 'MBO kaart' uit onder de afgestudeerden van het vorige jaar. Ook worden de studenten bevraagd die twee jaar eerder zijn afgestudeerd. Beide onderzoeken worden door ongeveer de helft van de oud-studenten ingevuld.

Tabel 16. geeft weer wat de afgestudeerden van 2015 na zes maanden doen.

Tabel 16. Overzicht vervolgstap oud-studenten SintLucas 2015, 6 maanden na afstuderen



Gediplomeerden SintLucas 2013: 2,5 jaar na afstuderen

Tweeënhalf jaar na afstuderen worden de studenten die op het eerste onderzoek hebben gereageerd nogmaals gevraagd hoe ze terugkijken op SintLucas en wat ze doen. In 2016 betreft dit de studenten die in 2013 zijn afgestudeerd. Studenten van SintLucas Boxtel geven aan dat 27% werkt, 58% studeert, 27% studie en werk combineert, 5% werkloos is en 5% iets anders doet. Van deze groep geeft 89% aan dat ze achteraf opnieuw voor SintLucas zouden kiezen.

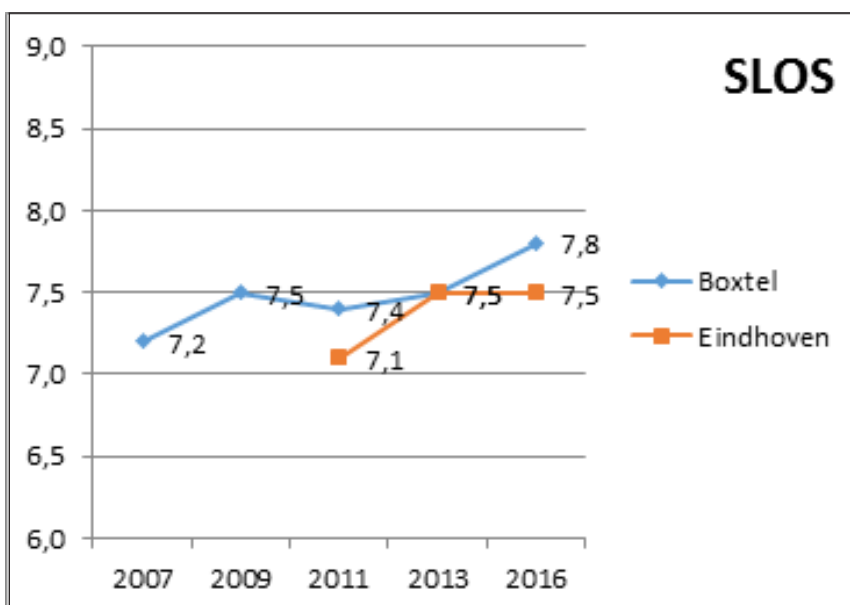
Oud-studenten van SintLucas locatie Eindhoven geven aan dat na afstuderen 34% werkt, 44% studeert, 9% studie en werk combineert, 9% werkloos is en 3% iets anders doet. Van deze groep zou 81% weer voor SintLucas kiezen.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.1.5. Medewerkers

Op verzoek van het ministerie van OC&W heeft de MBO Raad een MTO (medewerkers-tevredenheidsonderzoek) samengesteld. Behalve dat de resultaten gebruikt worden om te zien wat goed gaat en beter kan worden de uitkomsten van dit onderzoek gebruikt om een landelijke benchmark samen te stellen van de MBO-instellingen. SinLucas zelf zet de SintLucas Organisatie Ontwikkelingsscan (SLOS) uit onder medewerkers. Om de input van medewerkers te spreiden worden de benchmark MTO en de SLOS om en om afgenomen. De SLOS is in het voorjaar van 2016 uitgezet. In deze ontwikkelingsscan kunnen medewerkers hun mening geven over de visie van de school, het personeelsbeleid, de cultuur, onderwijsprocessen, de begeleiding van studenten, communicatie en de verantwoording. Tabel 17 laat de rapportcijfers van de SLOS vanaf 2007 zien.

Tabel 17. Rapportcijfers SLOS



SintLucas streeft naar een tevredenheid van minimaal een 7,2

3.1.6. Ouders

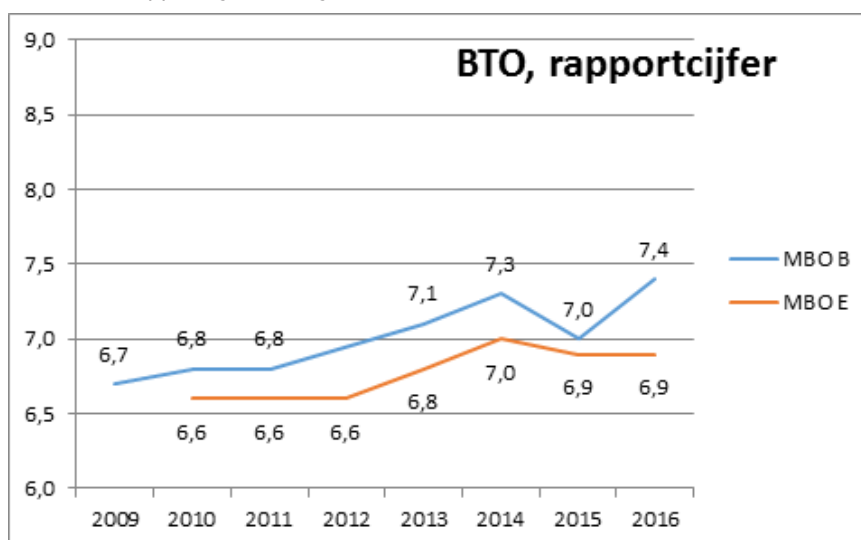
Voor het meten van de tevredenheid van ouders wordt een cyclus van twee jaar aangehouden. Het ouderonderzoek wordt in het voorjaar van 2017 weer uitgezet.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.1.7. Bedrijfstevredenheidsonderzoek (stagebedrijven)

Jaarlijks wordt met het Bedrijfstevredenheidsonderzoek (BTO) gemeten wat de stagebedrijven vinden van SintLucas. Dit onderzoek geeft inzicht in de ervaringen van bedrijven met de invulling en het verloop van de stage alsmede in de ondersteuning en begeleiding vanuit SintLucas. Tabel 18. Geeft de rapportcijfers van het BTO vanaf 2009.

Tabel 18 Rapportcijfer Bedrijfstevredenheidsonderzoek SintLucas



Er wordt gestreefd naar een bedrijfstevredenheid van minimaal 7,0.

Aandachtspunt:

- begeleiding vanuit SintLucas

3.1.8. Klachten

SintLucas streeft ernaar problemen zo dicht mogelijk bij de oorzaak bespreekbaar te maken en op te lossen. Hierdoor groeien weinig initiële meldingen uit tot formele klachten.

Door het management zijn in 2016 18 klachten behandeld. Deze klachten hebben betrekking op de bevordering, examinering, begeleiding, financiën, arbeidsomstandigheden, stage, intake, onderwijsinhoud en de nieuwbouw.

De algemene klachtencommissie heeft hiervan twee klachten in behandeling genomen. De klachtencommissies commissie Bezwaar en beroep examens en de commissie Ongewenst gedrag hebben in 2016 geen klachten ontvangen. Via de ombudslijn mbo zijn twee klachten gemeld.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.2. VERANTWOORDING

3.2.1. Kwaliteitsplan

In de zomer van 2014 hebben het ministerie van OC&W en de MBO Raad het Bestuursakkoord mbo 2014 ondertekend waarin afspraken zijn gemaakt om de kwaliteit van het mbo te verbeteren. Deze kwaliteitsafspraken passen binnen de implementatie van het actieplan Focus op Vakmanschap, ontwikkelingen met betrekking tot Doelmatige leerwegen en herziening van de kwalificatiestructuur en de mbo-agenda Ruim Baan voor Vakmanschap.

Voor deze kwaliteitsafspraken zijn extra middelen beschikbaar, namelijk vanaf 2015 een investeringsbudget en vanaf 2016 een resultaatafhankelijk budget. Om in aanmerking te komen voor deze extra gelden hebben scholen een Kwaliteitsplan 2015-2018 aangeleverd waarin de aanpak om de onderwijskwaliteit te verhogen en te borgen wordt beschreven.

Om te voorkomen dat dit een 'bureaula-plan' zou worden, gebruikt SintLucas het Kwaliteitsplan als uitvoeringsagenda van de strategische koersnotitie 'SintLucas strategie 2015-2019: Verbinding'. Dit Kwaliteitsplan slaat zo een brug tussen de strategie, uitvoering, resultaten en verantwoording.

Het bestuursverslag kan deels ook worden gezien als tussenrapportage van het Kwaliteitsplan. Het Kwaliteitsplan en de formele tussenrapportage zijn te vinden op: www.sintlucas.nl

3.2.2. Raad van Toezicht

Verslag Raad van Toezicht

Het jaar 2016 stond in het teken van 'bouwen'. Bouwen aan een nieuwe fysieke locatie in Eindhoven, bouwen aan de organisatiestructuur en het onderwijs. De Raad van Toezicht (RvT) heeft in 2016 vijf maal overlegd met het college van bestuur maar had daarnaast ook buiten de reguliere vergaderingen om veelvuldig contact met de directie, met de ondernemingsraad en studentenraad en er hebben meerdere commissiebijeenkomsten plaatsgevonden. De RvT kent een aantal commissies die meer in detail ingaan op specifieke onderwerpen. Dit zijn de commissie onderwijs/kwaliteit, audit/financiën, ICT en remuneratie. In de reguliere RvT-overleggen zijn de bespreekpunten vanuit de commissies een vast agendapunt.

De volgende hoofdonderwerpen kwamen aan bod.

Onderwijs en kwaliteit

Binnen deze commissie zijn in 2016 de onderwijskaders besproken die richting geven aan de diverse onderwijsprojecten van SintLucas. Ook over de stand van zaken van deze onderwijsprojecten liet deze commissie zich informeren. Zij keek daarbij vooral naar de consistentie en de hoeveelheid projecten. Vanuit kwaliteitszorg is gekeken naar de onderzoeken zoals JOB, medewerkerstevredenheid en de tevredenheid van stagebedrijven.

Daarnaast is het verbeterplan voor de beroepspraktijkvorming (BPV-verbeterplan) besproken. Vanuit dit verbeterplan zijn afspraken gemaakt voor 2017.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

Bouw- en inrichtingsproces SintLucas Eindhoven

Het begin van het schooljaar 2016-2017 begon voor de vestiging in Eindhoven op een nieuwe locatie. Daaraan vooraf ging een bouw- en inrichtingsproces waarvan de Raad van Toezicht de voortgang monitorde en de risico's steeds analyseerde. De opening was een mooie afsluiting van een hectische bouwperiode. Het gebouw is een inspirerende plek geworden voor toekomstbestendig onderwijs.

Aanpassing bestuursmodel SintLucas

Ten gevolge van het vertrek van de voorzitter van het college van bestuur in 2015 koos de RvT in het voorjaar van 2016 voor de inrichting van een nieuw bestuursmodel met een eenhoofdig college van bestuur. Zij droeg voor deze functie het zittende lid van het college van bestuur, Ruud Rabelink, voor. Het college van bestuur heeft vervolgens het nieuwe bestuursmodel doorvertaald in de organisatie in nauwe afstemming met de RvT. Tevens zijn er met het college van bestuur afspraken gemaakt over de evaluatie van dit nieuwe model. Als gevolg van deze wijziging zijn de statuten en de onderliggende reglementen aangepast en door de RvT vastgesteld voor zover van toepassing.

Verbeteringen IT-infrastructuur

Naast het aanbrengen van de IT-infrastructuur op de nieuwe locatie in Eindhoven was verbetering van de bestaande IT-infrastructuur van de totale organisatie nodig om ook te voldoen aan de nieuwe wetgeving, zoals de Wet op de Privacy en wettelijke voorschriften in verband met datalekken. In 2016 is deze verbetering voor de basisvoorziening IT-infrastructuur uitgevoerd met als doel ook in de toekomst het onderwijs van SintLucas te kunnen faciliteren met een eigentijdse IT-infrastructuur. In dit kader heeft de RvT ook nauwlettend toezicht gehouden op de aanbestedingen voor de IT-infrastructuur en het voldoen aan de wettelijke voorschriften voor privacy en datalekken.

Samenwerking: regiestichting No School

SintLucas werkt samen met CIBAP, de creatieve vakschool in Zwolle. Deze samenwerking is geformaliseerd in de oprichting van een regiestichting No School. De raden van toezicht van beide organisaties zijn betrokken bij de oprichting van deze stichting.

Jaarrekening 2016 en begroting 2017

De jaarrekening over het boekjaar 2016 is opgesteld door de directie en gedetailleerd besproken in de commissie Financiën en vervolgens heeft de RvT de jaarrekening over het boekjaar 2016 en de begroting 2017 vastgesteld. De jaarrekening 2016 is door de accountant van EY gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien.

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

Professionalisering Raad van Toezicht

Het jaar 2016 heeft de RvT ook benut voor teambuilding en professionalisering om haar rol goed te kunnen vervullen. De RvT schoolde zich bij via VTOI in 'Toezien op interne besturing en onderwijskwaliteit' en 'Strategisch partnerschap tussen Raad van Toezicht en Bestuur'.

De Raad van Toezicht kijkt met een positieve blik terug op bovenstaande 'bouw'-activiteiten van 2016 en ziet met vertrouwen de toekomst tegemoet.

In 2016 bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

Naam	Portefeuille	Bedrijf
Gerdy Harteveld	ICT/financiën/algemeen	Gerdy Harteveld Management
Ria van 't Klooster	Onderwijs	NRTO
Anne Schouten	Marketing/Professionalisering	Schouten Global
Harry Puts	Marketing/Communicatie	Made in May
Edwin Jansen	Financiën	Sint Trudo

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.2.3. Raad van Advies

In de raad van advies zitten inspirerende vertegenwoordigers uit de beroepenvelden en het vervolgonderwijs waarvoor SintLucas opleidt. Zij adviseren gevraagd en ongevraagd het college van bestuur over het te voeren beleid en de ontwikkeling van het onderwijs. Zodoende draagt de raad bij aan actueel en innovatief onderwijs en aan binding met het bedrijfsleven. Twee keer per jaar komt het college van bestuur, met directie, managers of andere medewerkers van SintLucas samen met de raad van advies. In 2016 zijn de volgende thema's besproken: externe factoren en trends voor het mbo en het Kwaliteitsplan en Excellentieplan van SintLucas.

De raad van advies bestaat uit de volgende leden:

Naam	Functie	Bedrijf
Wilfred Rubens	Projectleider en e-learningadviseur	Zelfstandig consultant Technology Enhanced Learning
Mark Hoevenaars	Managing director van de afdeling communicatie	Van Berlo
Erik Kessels	medeoprichter en creatief directeur	KesselsKramer
Norbert Panken	Eigenaar/Directeur/ Consultant	Sunday International / Pancreas Consultancy B.V. / Stepchange Consulting
Marc Vermeulen	Professor in de sociologie /academisch directeur Strategie, innovatie en governance	TiasNimbus (UvT)
Camilla van den Boom	Docent Business Modeling COO	TU/e Business Models Inc.
Wijnand IJsselsteijn	Hoogleraar	TU/e Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences
Yvonne Koert	Co-creator/oprichter van Advanced Business Creation, kennisdomein onderzoek, kritisch en creatief denken en innovatie	Avans Hogeschool

3. TEVREDENHEID COMMUNITY

3.2.4. Ondernemingsraad jaarverslag 2016

In 2016 zijn er een aantal personele wisselingen geweest bij de OR. Pierke Hulshof, een ervaren en bevlogen lid én voorzitter, heeft na vele jaren afscheid genomen van de OR om zich te kunnen wijden aan zijn studie. Hierdoor kwamen er een aantal vacatures beschikbaar. Ben Coenen is lid geworden vanuit het onderwijzend personeel Boxtel, Coen van Dijk is de nieuwe voorzitter Clea van der Vorst vicevoorzitter en Yvonne Mullink de nieuwe secretaris.

In 2016 is de OR gesprekspartner geweest in een aantal belangrijke ontwikkelingen waaronder de voortgang rondom de bouw op Strijp-S en de uiteindelijke verhuizing.

Na het vertrek van de voorzitter van het college van bestuur is zorgvuldig afgewogen een nieuw bestuurslid te werven óf de transitie in te zetten naar een eenhoofdig bestuur. Uiteindelijk werd de transitie ingezet naar een eenhoofdig bestuursmodel. De plannen hiervoor zijn in een vroeg stadium met de OR besproken. Tijdens dit proces heeft de OR voor het eerst aan tafel gezeten met de Raad van Toezicht. Omdat dit overleg door beide partijen als prettig is ervaren, is besloten jaarlijks een ontmoeting te agenderen. Op aanraden van de Raad van Toezicht is tevens een informeel overleg geagendeerd met directieleden van SintLucas.

In 2016 is SintLucas gestart met het iNFLOW-traject binnen de gesprekscyclus. Tijdens de ontwikkeling van de plannen is de OR een aantal keren geraadpleegd.

Vast gespreksonderwerp in de dialoog met het college van bestuur is goed werkgeverschap. Zorgpunt van de OR blijft de taakbelasting van het personeel. Het is dan ook daarom dat de OR het college van bestuur met klem heeft geadviseerd de zomervakantie in 2017 niet te verkorten tot vijf en een halve week. Argumenten daarbij waren de hoge werkdruk die een verhuizing met zich mee brengt en de verplaatsing van de herfstvakantie door de deelname aan de Dutch design Week. Als compromis is een vakantie overeen gekomen met daarin twee halve weken, waardoor de totale zomervakantie toch zes weken bedraagt. Tevens is afgesproken de vakantieplanning jaarlijks te bezien.

De pauzetijden in Boxtel zijn een aantal malen besproken met het college van bestuur, omdat deze voor het personeel veel onrust veroorzaakt. Het komende schooljaar wordt gestreefd naar een acceptabel alternatief.

Tot slot heeft de OR er het vertrouwen in dat de ingezette koers en de verwachte ontwikkelingen in 2017 verder vorm krijgen en zal waar wenselijk en noodzakelijk haar advies c.q. instemming verlenen. Gesprekspartner zijn en blijven met het college van bestuur ziet de OR nog steeds als een bijzonder goed: samen komen we verder en samen kijken we naar een toekomstbestendig SintLucas.

4. ONDERWIJS

In de onderwijsvisie van SintLucas staan studenten en leerlingen centraal. Ze ontdekken hun kracht en identiteit en stippelen hun eigen leerroute uit die past bij hun talent en ambitie. In dit hoofdstuk worden de projecten en activiteiten belicht die in 2016 zijn ingezet en uitgevoerd om deze visie op onderwijs waar te maken en de kwaliteit van het onderwijs te borgen.

4.1. MBO

4.1.1. Onderwijsprojecten

SintLucas heeft de invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers aangegrepen om het hele onderwijs onder de loep te nemen en verder te ontwikkelen conform de onderwijsvisie. Hiertoe zijn in 2014 zestien onderwijsprojecten opgestart die te herleiden zijn tot vier grote speerpunten:

- basis op orde: examinering en registratie
- loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB): begeleiding van intake tot uitstroom en ouderbetrokkenheid
- nieuw onderwijsontwerp: samenhangend flexibel curriculum met keuzemogelijkheden
- ondersteuning onderwijsproces: inzet van ICT als didactisch middel.

In totaal zijn 130 medewerkers betrokken (geweest) bij de onderwijsprojecten, wat garant moet staan voor een gedragen onderwijsinnovatie.

In juni 2016 zijn de basis-op-orde-projecten afgerond. Projecten op de andere drie gebieden zijn voortgezet en waar nodig aangepast.

LOB

Op het gebied van LOB is een SintLucas-breed decaanschap gerealiseerd. De implementatie verloopt binnen de teams waardoor LOB wordt verweven in het curriculum. De projectgroep richt zich op het ontwikkelen van tools en instrumenten waarmee het proces van LOB binnen de school wordt gestimuleerd en geborgd. Vanwege de mogelijke vervanging van het huidige studenten-registratiesysteem (Magister) in 2018-2019, worden in het kader van LOB functie-eisen voor het nieuwe systeem opgenomen.

Ouderbetrokkenheid is belangrijk binnen LOB bij SintLucas. De ouderinformatieavonden op de momenten die van belang zijn voor de studieloopbaan van hun kind en de oudergesprekken gericht op de individuele ontwikkeling van de student staan voor iedere opleiding op de kaart.

LOB begint al bij de toelating. De projectgroep Matching & toelating heeft de intakeprocedure en de intakeprotocollen herschreven vooruitlopend op de nieuwe wet Toelatingsrecht die op 1 augustus 2017 van kracht gaat. De nieuwe opzet is in 2016 in de praktijk gebracht en wordt in juni 2017 geëvalueerd.

4. ONDERWIJS

In november 2016 is het BPV-verbeterplan ingediend en geaccordeerd. Het plan heeft als doel een betere begeleiding van de student en een hogere bedrijfstevredenheid te realiseren. Onderdelen van het plan omvatten met name de beschrijving van duidelijke rollen en taakomschrijvingen binnen de BPV, de informatie aan en communicatie met studenten en bedrijven en eenduidigheid in contracten. In 2016 is SintLucas breed gestart met de implementatie van het digitale volgsysteem On Stage dat het hele BPV-traject op een overzichtelijke manier doorloopt vanaf de matching tot de beoordeling.

Een visie op ontwikkelingsgericht beoordelen is ontwikkeld. Gaandeweg het project blijkt dat aanpassing van het implementatieplan noodzakelijk is en daarom is dit project stilgelegd. Begin 2017 wordt een programmamanager aangesteld met daaronder op een aantal deelgebieden projectleiders om ontwikkelingsgericht beoordelen SintLucas breed te implementeren.

Samenhangend flexibel curriculum met keuzemogelijkheden

SintLucas werkt aan een samenhangend, herkenbaar en flexibel curriculum voor alle opleidingen, dat studenten zo optimaal mogelijk voorbereidt op een toekomst als werknemer, ondernemer of op een vervolgopleiding. Daarbij krijgt de student keuzemogelijkheden in modules en projecten die passen bij zijn talent en ambitie. Hij werkt zoveel als mogelijk in een contextrijke omgeving.

Voor de opleidingen lopen in 2016 verschillende curriculumontwikkelingstrajecten die ook in 2017 nog worden gecontinueerd. SintLucas ontwikkelt zelf en in cocreatie met scholen, bedrijfsleven en andere partners een groot aantal keuzedelen. De ontwikkeling hiervan verloopt moeizaam, mede door het grote aantal keuzedelen dat al is gepubliceerd binnen de sectorkamer ICT&CI, waardoor de kans op overlap steeds groter is. Overigens maakt SintLucas geen gebruik van de mogelijkheid die de Wet Educatie en Beroepsonderwijs biedt, om onderdelen aan te bieden die niet behoren tot de kwalificaties of de keuzedelen.

De benodigde ontwikkelcapaciteit (onderwijsontwikkeling en Examinering) is in beeld gebracht en gekapitaliseerd. In 2016 zijn SintLucas breed onderwijskaders opgesteld. Ook is gestart met het omzetten van deze kaders naar mogelijkheden voor roostering om flexibilisering en uitwisseling mogelijk te maken.

Urennorm onderwijs

SintLucas heeft geen opleidingen uitgevoerd die niet voldoen aan de urennorm zoals gesteld in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs.

4. ONDERWIJS

Ondersteuning onderwijsproces

Het is de ambitie van SintLucas dat gebruiksvriendelijke, uniforme ICT- systemen het onderwijs ondersteunen. In 2016 is de online onderwijscatalogus gerealiseerd. Hierin zijn de loopbaanroutes voor studenten gevisualiseerd en kan de student het leermateriaal ontsluiten. Een evaluatie met de betrokken studenten, ontwikkelaars, profielverantwoordelijken en curriculumverantwoordelijken toont een grote tevredenheid. Een plan van aanpak per opleiding is noodzakelijk om de onderwijscatalogus voor alle opleidingen en alle leerjaren vorm te geven voor januari 2018. Naast de aanschaf en ontwikkeling van ICT-systemen en tools is de vaardigheid van medewerkers op het gebied van ICT belangrijk. Binnen het intranet is een site ontwikkeld waar medewerkers hun kennis en vaardigheden in Office365, Adobe CC en andere programma's die SintLucas gebruikt, kunnen toetsen. Zo wordt bepaald wat het scholingsprogramma omtrent ICT moet zijn.

4.1.2. Excellentie

SintLucas neemt deel aan het landelijk Stimuleringsproject en heeft ervoor gekozen een actieve rol te spelen in het deelproject rondom excellentie. Hiervoor is in 2015 een Excellentieplan ontwikkeld. Dit plan geeft aan hoe SintLucas in het onderwijs een helder en goed functionerend stelsel voor excellentie wil creëren dat studenten (én docenten) in staat stelt het allerbeste uit zichzelf en het onderwijs te halen.

In de visie van SintLucas wordt het begrip excellentie enerzijds benaderd vanuit de gedachte dat elke student (en docent) kwaliteiten heeft en – in vergelijking met zijn eigen competenties – altijd ergens in excelleert (kwaliteitenreflectie). Anderzijds kan het begrip excellentie betekenen 'boven de middenmaat uitstijgen', bijvoorbeeld door meer te doen dan de diploma-eisen. Hierbij doet de student in vergelijking met anderen en de eisen een uitzonderlijke prestaties.

Implementatie

Vanaf augustus 2015 is SintLucas gestart met de implementatie van het Excellentieplan. De activiteiten zijn ondergebracht in drie programmalijnen: SintLucas A-levels, SintLucas Pluspunten (S+) en SintLucas Excellentievoorwaarden. Er wordt gewerkt vanuit een centraal programmateam dat de grote lijnen uitzet en bewaakt. Rondom elk van de drie programmalijnen (A-level, S+ en excellentievoorwaarden) is een projectgroep samengesteld, die verantwoordelijk is voor de doelen van de betreffende programmalijn. Het ontwerpen en ontwikkelen van concrete excellentie-activiteiten gebeurt binnen (ontwikkel)teams, met ondersteuning vanuit de projectgroepen. Een stuurgroep bewaakt de voortgang en neemt besluiten (die buiten de verantwoordelijkheid van het centrale programmateam liggen). Er is een klankbordgroep die geraadpleegd wordt; de samenstelling van de klankbordgroep is afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt.

4. ONDERWIJS

Stand van zaken programmalijnen

1. SintLucas A-levels

A-level programma's zijn bedoeld voor studenten die het reguliere programma goed aan kunnen en meer uitdaging in hun opleiding willen.

In 2016 lopen drie A-level-programma's: pilot A-level programma gaming, BA Northampton en het versnelde instroomtraject met Fontys ICT.

A-level gaming

In 2015 is het eerste A-level programma ontwikkeld en uitgevoerd bij de opleiding gaming. In samenwerking met het Cibap, het Mediacollege Amsterdam en het Hout- en meubileringscollege is een gezamenlijk kader opgesteld van waaruit elk van de vier vakscholen het excellentieprogramma in pilotvorm start. In samenwerking met Cinop en de game-industrie is een professionele standaard voor excellent vakmanschap ontwikkeld. De uitvoering van het programma is vervolgens gestart in maart 2016. Zeven studenten uit leerjaar 3 van de opleidingen Game artist en Game developer namen, na een uitgebreide selectieprocedure, aan het programma deel. Een programma dat deels plaats vond bij SintLucas en deels bij Founded by all, een business hub in Eindhoven die startende ondernemers op het gebied van techniek en design helpt.

In de in februari 2017 gehouden evaluatie is gebleken dat de deelnemende studenten enthousiast zijn, omdat het traject meer uitdaging in hun opleiding biedt. De uitkomsten van de evaluatie zullen waar relevant worden meegenomen om het A-levelprogramma voor cohort 2 bij te stellen.

BA (Hons) Graphic Communication

Om excellente studenten meer mogelijkheden en uitdaging te bieden en in het kader van internationalisering is SintLucas al in 2014 een samenwerking aangegaan met de University of Northampton. Niveau 4 studenten krijgen de mogelijkheid om tijdens hun opleiding te starten met de Britse Bachelor (BA) Hons Graphic Communication aan de University of Northampton. Ze beginnen in hun derde jaar bij SintLucas met een bridging module, in het vierde jaar werken ze volledig aan de Bachelor. Ze behalen zowel het SintLucas-diploma als een Britse bachelorgraad. In 2016 heeft het tweede cohort van acht SintLucas studenten het BA-traject afgerond. Een tweede lichting van negen studenten volgt in 2017.

SintLucas ontwikkelt het BA-traject verder binnen het excellentieprogramma. Mogelijkheden om met de University of Northampton een groot aantal nieuwe leerroutes aan te bieden worden verkend.

4. ONDERWIJS

Versneld traject Fontys ICT

De afgelopen jaren konden studenten media- & gamedevelopment van SintLucas versneld instromen bij de opleiding ICT van Fontys Hogescholen in Eindhoven waarmee hun mbo-hbo traject met een jaar verkortte. De afgelopen jaren liepen de aantallen studenten die dit versnelde traject volgden en afmaakten terug.

In 2016 is deze samenwerking opnieuw opgepakt in het kader van een A-level excellentietraject voor studenten. Fontys heeft de opleiding de afgelopen jaren aangepast naar ICT & Mediadesign. Tegelijkertijd is SintLucas bezig geweest met het starten van de nieuwe opleiding Creative technology. Bij een curriculumvergelijking blijkt dat de opleidingen nauw op elkaar aansluiten en perspectief bieden voor studenten van SintLucas die in een versnelde route een hbo-diploma ambiëren. De eerste Creative technology studenten kunnen in februari 2018 met dit traject starten.

In 2016 is een call uitgezet binnen de opleidingsteams om een A-levelprogramma te ontwikkelen. Hierbij is er niet voor gekozen om uit te gaan van een basismodel/-ontwerp voor een A-levelprogramma (zoals in het oorspronkelijke plan opgenomen), maar juist om de projectperiode te gebruiken om te experimenteren met verschillende vormen van A-levelprogramma's, te participeren in onderzoek en om zicht te krijgen op wat werkt en deze inzichten te benutten. Bij elk nieuw te ontwikkelen A-levelprogramma wordt in samenwerking met de betreffende branche een professionele standaard voor excellent vakmanschap ontwikkeld zoals bij het A-levelprogramma voor gaming is gebeurd. Hierbij wordt de werkwijze, die is ontwikkeld in samenwerking met Cinop en de game industrie, gehanteerd. Indien nodig wordt een beroep gedaan op de expertise vanuit Cinop.

2. SintLucas Pluspunten (S+)

SintLucas S-activiteiten zijn bedoeld voor alle studenten van SintLucas die zich meer willen ontwikkelen of ervaring willen opdoen op een bepaald gebied. Een aantal activiteiten die SintLucas al uitvoert, wordt voornamelijk in dezelfde vorm voortgezet als S+-activiteit binnen het excellentieplan (studentbedrijven, vakwedstrijden). De projectgroep S+ gaat begin 2017 aan de slag om toekomstig aanbod van S+-activiteiten te genereren. Ook hier wordt gekozen voor het experiment.

S+-activiteiten kunnen zowel voorspelbaar en vooraf georganiseerd (meer aanbod gestuurd) als spontaan en onvoorspelbaar (meer vraag gestuurd) zijn. Het experiment ligt met name op het vlak van het 'onvoorspelbare'; wat voor soort S+-activiteiten worden gevraagd door studenten, docenten of bedrijfsleven en welke procedures worden hierbij gehanteerd?

3. SintLucas Excellentievoorwaarden

De projectgroep Excellentievoorwaarden wordt begin 2017 opgericht en een concept projectopdracht wordt dan uitgewerkt. In 2016 is de visie op ontwikkelingsgericht beoordelen vastgesteld. Dit is een van de deelprojecten waarin de programmalijn Excellentievoorwaarden verankerd ligt. Daarnaast is er een onderzoeksfase gestart, met ondersteuning van de afdeling HR, waarin het onderwerp Excellente medewerkers centraal staat.

4. ONDERWIJS

Kennisdeling

Om excellentie binnen SintLucas te ontwikkelen is het belangrijk om docenten, studenten, ouders, bedrijven, hbo-instellingen, toeleverende scholen en andere partners te informeren en te betrekken. Hiervoor is eind 2016 een communicatieplan ontwikkeld dat in 2017 wordt geïmplementeerd. Daarnaast is op verschillende momenten in het jaar al aan kennisdeling gedaan:

- Workshop op de Inspiratiedag van SintLucas (interne en externe community)
- Workshop CVI conferentie
- Bijeenkomst mbo-scholen bij ROC West-Brabant
- Bezoek van studenten excellentieprogramma HMC tijdens Dutch Design Week
- Deelname landelijke bijeenkomst Excellentie in het mbo op 1 nov 2016

Onderzoek en evaluatie

SintLucas neemt deel aan het onderzoek naar excellentie bij de vier creatief-technische vakscholen (SintLucas, Cibap, Mediacollege Amsterdam, HMC) in samenwerking met het Expertisecentrum Beroepsonderwijs en de Technische Universiteit Eindhoven. Tussentijdse resultaten worden teruggekoppeld en benut.

De evaluatie van de A-level pilot bij de opleiding gaming bij de deelnemers (vanuit gestelde leerdoelen) en bij de betrokkenen (bijv. externe partijen waarmee is samengewerkt, docenten) levert verbeteracties voor de tweede ronde van de pilot en toekomstige A-level trajecten.

4. ONDERWIJS

4.1.3. Taal en rekenen

Algemeen beeld

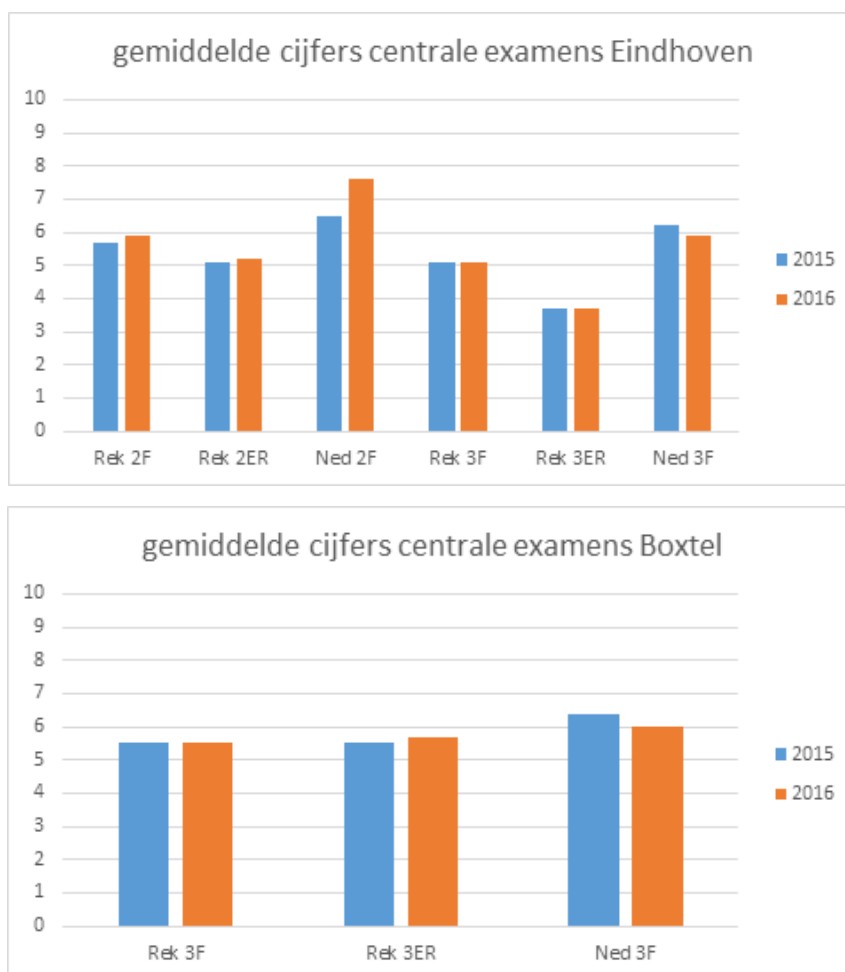
In tabel 19. zijn de resultaten op de centrale examens van 2016 weergegeven. Hieruit is af te lezen dat bijna alle studenten niveau 2-3 (2F examens) het examen Nederlands met een voldoende afsluiten. Het examen rekenen (zowel 2F als 2ER) wordt door ruim de helft van de studenten met een voldoende afgesloten. Bij de niveau 4 studenten (3F) liggen de gemiddelde cijfers op de examens evenals de percentages voldoende in Boxtel iets hoger dan in Eindhoven. Opvallend is het verschil tussen Eindhoven en Boxtel wat betreft het aantal deelnemers aan het 3ER examen en het percentage voldoende. Grafiek 20. en 21. laten zien dat er weinig is veranderd in vergelijking met de resultaten van 2015.

Tabel 19. Resultaten Centrale examens 2016

	Eindhoven							Boxtel			
	Rek 2F	Rek 2ER	Ned 2F	Rek 3F	Rek 3ER	Ned 3F	Eng B1	Rek 3F	Rek 3ER	Ned 3F	Eng B1
Aantal examens	60	9	88	354	7	334	330	477	29	516	562
Gemiddeld cijfer	5,9	5,2	7,6	5,1	3,7	5,9	6,8	5,5	5,7	6	7,2
% Voldoende	55%	56%	97%	29%	14%	65%	78%	43%	55%	75%	83%

4. ONDERWIJS

Grafiek 20.0. en 21.0. Gemiddelde cijfers centrale examens



Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat voor veel van de studenten het gevraagde rekenniveau een probleem blijft. Voor Nederlands zijn de resultaten aanzienlijk beter, maar ook daar blijven de onderdelen lezen en luisteren voor een deel van de studenten problematisch (25-35%). Het zelfde geldt voor Engels: verreweg de meeste studenten behalen voor Engels lezen en luisteren een voldoende, maar ook hier is een groep studenten die een onvoldoende heeft behaald (17-22 %).

4. ONDERWIJS

Activiteiten en resultaten

In het schooljaar 2014-2015 zijn twee taal en reken-projecten opgestart: Examinering NRE en Visie op en implementatie NRE. Deze projecten zijn beide afgerond halverwege 2016.

Examinering NRE had tot doel de examinering van zowel het schooldeel voor Nederlands en Engels als de centrale examens voor Nederlands, Engels en rekenen 100% op orde te hebben qua inhoud, organisatie en communicatie. Dit project heeft het volgende opgeleverd:

- beleidsnotitie examineren van de talen
- protocol deelname aangepast examen rekenen (ER-examen)
- acht taaldocenten constructeur-vaststeller van taalexamens, incl. uren
- (groot) deel van de taalexamens (m.n. Nederlands) ontwikkeld en vastgesteld
- examinering als gezamenlijke verantwoordelijkheid van de vakgroep
- organisatie centrale examinering grotendeels op orde.

Het project Visie op en implementatie NRE had tot doel een school-brede visie op taal en rekenen te ontwikkelen en implementeren. Dit project heeft opgeleverd:

- vastgestelde beleidsnotitie taal en rekenen
- visie (deels) geïmplementeerd
- locatie-overstijgende samenwerking
- NRE staat beter op de kaart binnen SintLucas
- het NRE-onderwijs is steeds meer 'op maat' (differentiatie).

Aandachtspunten na projectfase

Voor de verdere doorontwikkeling van het taal en rekenonderwijs en de continuering van de richting die SintLucas is ingeslagen, gelden de volgende aandachtspunten na de projectfase (v.a. tweede helft 2016):

- verdere implementatie van: beleidsnotitie taal en rekenen, beleidsnotitie examineren van de talen en protocol deelname ER-examen
- verdere verbetering van de resultaten
- continuering van locatie-overstijgende samenwerking
- alle taalexamens van goede kwaliteit ontwikkelen en vaststellen (m.n. Engels)
- examineren Engels op een hoger niveau mogelijk maken
- goede informatievoorziening binnen de organisatie over NRE (wet- en regelgeving, examinering, interne ontwikkelingen)
- NRE verder op de kaart zetten: urgentiebesef en betrokkenheid organisatie-breed.

4. ONDERWIJS

4.2. VMBO

4.2.1. Onderwijsontwikkeling

In de eerste helft van 2016 is de implementatie van de onderwijsvernieuwing voorbereidt. Het SintLucas vmbo wil meer aanbieden dan de gemiddelde vmbo-school. Dit betekent onder meer de ontwikkeling van 16 keuzevakken en de profielmodules met een aansprekende en toonaangevende inhoud. In leerjaar 1 en 2 maken de leerlingen kennis met de keuzevakken in de GO-uren. In leerjaar 3 en 4 vindt een verdere focus plaats op die keuzevakken die de leerlingen perspectief bieden op voortzetting van hun studie op het SintLucas mbo. De implementatie start moeizaam in het nieuwe schooljaar. Enerzijds heeft dit te maken met het nieuwe gebouw, het nieuwe MVI-lokaal en anderzijds met de bemensing van het MVI-team met tal van nieuwe collega's waaronder ook de MVI-coördinator. Na de eerste periode is direct tijd ingeruimd om de gegeven keuzevakken te evalueren en te reviseren. De leerlingen zijn na de eerste periode redelijk enthousiast over de keuzevakken en de mogelijkheden die deze bieden. Ook het LOB-traject wordt gestart met de kennismakingsgesprekken waarin onder meer met de derdejaars leerlingen wordt ingezoomd op de mogelijke vervolgopleiding op het eigen mbo. In september vind de laatste teamscholing LOB plaats. Zowel de praktijk- als de theorie docenten weten wat LOB inhoudt en hoe ze de impact binnen hun eigen vak(gebied) met de leerlingen kunnen bespreken en aanpakken. Het werken met regiegroepen heeft er voor gezorgd dat op alle gebieden door het hele team bijdragen zijn geleverd aan de onderwijsvernieuwing.

4.2.2 Curriculum

Door de beroepsgerichte vernieuwing ontstaat bij het team de behoefte om het overige onderwijsaanbod ook tegen het licht te houden. Dat betekent onder andere dat het vak omgangskunde wordt 'omgebouwd' naar personality, wat beter aansluit bij het LOB-traject. Daarnaast wordt het onderdeel 'lezen' op de lessentabel geplaatst. Leerlingen vinden het leuk om een zelf gekozen boek te lezen en met eigentijdse verwerkingsvormen aan de slag te mogen gaan. Ze kunnen een scene uit een boek filmen, mogen een animatie maken, zelf een nieuwe cover bedenken en die daarna realiseren of een ander eind aan het boek schrijven. Op deze manier vergroot lezen niet alleen de woordenschat van de leerlingen, maar ook hun kijk op de wereld en het zien en leggen van verbanden. Bovendien zet het hun creativiteit aan het werk. De vakgroepen hebben een eerste kennismaking gehad met het VakWerkPlan (VWP). Hierin komen per vakgroep/sectie de doelen te staan voor elk schooljaar. Tevens geeft het ruimte om te werken aan eenzelfde didactische aanpak waardoor er voor leerlingen een grotere herkenbaarheid ontstaat.

4. ONDERWIJS

4.2.3 Personele ontwikkelingen

In februari is een nieuwe directeur –afkomstig van het SintLucas mbo– aangesteld. Zijn opdracht voor de eerste tijd luidt: het aansturen van het team op de volgende punten:

- vervolgstappen zetten vanuit de onderwijsvernieuwing en de verdere ontwikkeling initiëren en stimuleren van toekomstbestendig onderwijs
- het schrijven van een nieuw schoolplan mede door het nieuwe organigram. Dit schoolplan is in december 2016 in conceptvorm klaar.
- Het is binnen een organisatie in beweging belangrijk om medewerkers goed mee te nemen. De behoefte aan visie heeft geresulteerd in de opdracht tot het schrijven van een visiedocument.

4.2.4. Teamontwikkeling

Het vmbo-team is gegroeid naar ruim 50 medewerkers. Daarom is een nieuw organigram uitgedacht op de drie centrale pijlers 'inhoud', 'begeleiding' en 'organisatie'. Het doel is om meer resultaatverantwoordelijk te gaan werken in leerjaarteams. In 2016 is deze organisatievorm geïmplementeerd. Diverse medewerkers hebben middels sollicitaties een andere rolinvulling gekregen zoals LOB-coördinator, MVI-coördinator, leerjaarbegeleiders en leerjaarcoördinatoren.

De implementatie heeft de nodige onrust teweeggebracht, maar het nieuwe organigram heeft inmiddels zijn plek gekregen. De pijlers werken aan de realisatie van wat zich daarbinnen afspeelt. Een aandachtspunt blijft het zoeken naar en zien van de dwarsverbanden tussen de pijlers om eilandvorming te voorkomen. De pijler begeleiding die een jaar voorsprong heeft op de beide andere pijlers, gaat steeds beter renderen. Medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid waardoor de zorg om de leerlingen steeds beter verloopt en er gewerkt wordt aan een veilige school. Dit is landelijk (h)erkent door het LAKS en het NOS-journaal dat er een item over maakt.

In mei werd het vmbo opgeschrikt door de zelfdoding van een vierdejaars leerling. Dit voorval heeft een behoorlijke impact op het team en de leerlingen. Het calamiteitenprotocol en bovenal de samenhangigheid binnen het team moeten er zorg voor dragen dat deze trieste gebeurtenis in gezamenlijkheid zorgvuldig wordt verwerkt.

De grootte van het team noopt de directeur en het kernteam tot het nadenken over communicatie en communicatievormen. Door onder meer het grote aantal deeltijders blijkt dat veel informatie niet of te laat aan komt. Samen met het team wordt gezocht naar praktische oplossingen.

4. ONDERWIJS

4.3. PASSEND ONDERWIJS EN ZORG

4.3.1. Visie van SintLucas op Passend Onderwijs

Om richting te geven aan Passend onderwijs binnen SintLucas is in 2014 een aantal uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten sluiten aan bij de landelijke uitgangspunten van Passend onderwijs, maar zijn tevens SintLucas-eigen. De onderwijsvisie vormt de basis voor de visie op onderwijsondersteuning.

SintLucas heeft ervoor gekozen om in het ondersteuningsprofiel onderscheid te maken tussen twee ondersteuningsmogelijkheden, namelijk basisondersteuning en extra ondersteuning. Er is één ondersteuningsprofiel voor beide locaties en voor alle opleidingen. SintLucas hanteert als richtlijn 92-7-1. Dit betekent dat 92% van de studenten valt binnen de basisondersteuning, begeleiding en ondersteuning die in het reguliere onderwijsprogramma is geborgd. In het reguliere curriculum wordt een stevige basis gelegd op het gebied van loopbaanoriëntatie en –begeleiding, projectmatig werken, sociale vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast komt 8% van de studenten in aanmerking voor structureel extra begeleiding. De ondersteuning kan individueel zijn, maar kan ook groepsgewijs plaatsvinden. Het gaat hier om het voorzien in zwaardere en/of meervoudige ondersteuningsbehoeften die aanzienlijk en structureel extra begeleidingstijd vragen. Over de begeleiding die valt binnen de extra ondersteuning worden specifieke afspraken vastgelegd:

- bij het mbo in de onderwijsovereenkomst (OOK)
- bij het vmbo in het ontwikkelingsperspectief.

Er zijn twee momenten waarop een extra ondersteuningsbehoefte aan het licht kan komen, namelijk tijdens de intake en gedurende de opleiding.

4.3.2. Organisatie van Passend onderwijs

Het coördineren van de ondersteuning vanuit Passend Onderwijs is belegd bij het zorgadviesteam (ZAT), waar in ieder geval een zorgcoördinator en een aantal begeleidingscoördinatoren deel van uitmaken. Het ZAT coördineert de begeleiding binnen de school en adviseert indien nodig richting hulpverlening buiten de school. Ook raadpleegt het ZAT externe deskundigen (zoals leerplichtambtenaar, schoolmaatschappelijk werk, orthopedagoog, verslavingszorg, GGD en politie) bij het coördineren van de begeleiding. Bij SintLucas zijn drie ZAT's aanwezig: één voor locatie Boxtel, één voor het mbo Eindhoven en één voor het vmbo Eindhoven.

Elk opleidingsteam heeft een begeleidingscoördinator. De begeleidingscoördinatoren zijn de schakel tussen de zorgcoördinatoren en de teams, ze houden zich met name bezig met het adviseren, signaleren en monitoren van de begeleiding waar de teams verantwoordelijk voor zijn en verwijzen leerlingen/studenten door naar het ZAT.

4. ONDERWIJS

4.3.3. Omvang ondersteuning in 2016

Tabel 22. Geeft het aantal studenten en leerlingen weer dat in 2016 via het ZAT zijn doorverwezen (basisondersteuning) en het aantal dat extra ondersteuning krijgt.

Tabel 22. Omvang ondersteuning 2016

Studenten die zijn doorverwezen (basisondersteuning)	
SintLucas mbo Eindhoven	
Casussen die opgepakt zijn door het ZAT:	58 studenten
Aandeel daarvan opgepakt door orthopedagoog	29 %
Aandeel daarvan opgepakt door SMW	47 %
Aandeel daarvan opgepakt door GGD	7%
SintLucas mbo Boxtel	
Casussen die opgepakt zijn door het ZAT:	45
Aandeel daarvan opgepakt door SMW	38%
Aandeel opgepakt door GGD	16%
Aandeel doorgestuurd naar elders	46%
SintLucas vmbo Eindhoven	
Casussen die opgepakt zijn door het ZAT:	45 leerlingen
Aandeel daarvan opgepakt door orthopedagoog	49%
Aandeel daarvan opgepakt door SMW	49%
Aandeel daarvan opgepakt door GGD	20%
Aandeel daarvan opgepakt door leerplicht	22%
Studenten die structureel ondersteuning krijgen door studietoetscoach (extra ondersteuning):	
SintLucas mbo Eindhoven	72 studenten
SintLucas mbo Boxtel	40 studenten
SintLucas vmbo	40 leerlingen

5. ORGANISATIE

De ambitie van SintLucas heeft niet alleen invloed op het onderwijs, maar ook op de organisatie. SintLucas heeft een slagvaardige organisatie nodig die werkt vanuit verbondenheid. Hiervoor heeft in het afgelopen jaar een aantal ontwikkelingen en veranderingen plaatsgevonden.

5.1. HR

5.1.1. Organisatieontwikkeling

In 2016 heeft er een transitie plaats gevonden in organisatiestructuur door de directie scherper en éénduidiger te positioneren. Naast de onderwijsdirecteuren is er ook een directeur Financiën benoemd.

Daarnaast is er gekozen voor een éénhoofdig bestuur.

Tevens is de overleg- en besluitvormingsstructuur binnen het managementteam aangepast.

Het integrale team zorgt voor verbinding en integraliteit van de regiegebieden onderwijs, creative community, organisatieontwikkeling/ professionalisering en bedrijfsvoering en voor de afstemming tussen de onderwijsteams en de ondersteunende diensten. Het integrale team voert regie op hoofdlijnen en neemt strategische besluiten. Daarnaast zijn er de teams onderwijs, bedrijfsvoeren, creative community en organisatieontwikkeling. In deze teams vindt besluitvorming plaats op tactisch en operationeel niveau.

Binnen de onderwijsorganisatie zijn de rollen en taken van de opleidings-, curriculum- en begeleidingscoördinatoren duidelijker neergezet. In de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijk werken dienen de taken en verantwoordelijkheden en de verschillende rollen binnen de onderwijsteams nog uitgewerkt te worden.

Strategisch personeels- en formatieplan

De omgeving waarin SintLucas opereert is in beweging. Technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een meerjarig strategische personeels- en formatieplan dat inzicht geeft in de kwalitatieve en kwantitatieve formatie. Hoe kan de inzet van medewerkers per team beter afgestemd worden op ontwikkelingen in het beroepenveld, de creatieve industrie? Strategische personeelsplanning is een hulpmiddel om dit inzichtelijk te maken, het helpt om op een effectieve manier te sturen op de optimale bezetting van een team (en over de teamgrenzen heen). Niet alleen nu, maar ook voor de toekomst. In 2016 zijn hiervoor de eerste contouren ontwikkeld, in 2017 wordt een SintLucas breed plan gemaakt.

5.1.2. Ontwikkeling medewerkers

Om de ambitieuze missie van SintLucas te verwezenlijken zijn gekwalificeerde, betrokken en tevreden medewerkers een voorwaarde. In 2016 zijn hiervoor beleid, processen en activiteiten ontwikkeld.

Introductie

Goed werkgeverschap begint bij de introductie van nieuwe medewerkers en het programma hiervoor is het afgelopen jaar verbeterd. Iedere nieuwe medewerker ontvangt al voorafgaand aan de start een app (Appical). In deze app staat (praktische) informatie over het werken bij SintLucas en de nieuwe medewerker leert aan de hand van een aantal

5. ORGANISATIE

opdrachten SintLucas beter kennen. In 2016 is een start gemaakt met het verder ontwikkelen van een optimale recruitmentfunctie en beleidsplan werving & selectie dat in 2017, met de afdeling communicatie, verder wordt uitgewerkt.

Gesprekscyclus

De onderwijsvisie van SintLucas is onder andere gericht op het verwezenlijken van ambities en talenten van onze studenten en leerlingen. Deze onderwijsvisie is tegelijkertijd een algemene visie van SintLucas en is dus ook leidend in de wijze waarop medewerkers met elkaar samenwerken, zich ontwikkelen en begeleid worden. SintLucas wil groeien naar een meer resultaatverantwoordelijke organisatie mét zelfsturende professionals. Medewerkers die weten en doen waar ze goed in zijn en het beste uit zichzelf halen om het beste uit de ander te kunnen halen. Medewerkers die volledig bij de cultuur en de waarden van de organisatie passen, die zélf de regie over hun ontwikkeling nemen en die weten wat er van hen wordt verwacht en hoe zij functioneren.

Om dit te kunnen bereiken is het noodzakelijk dat medewerkers reflecteren op de ontwikkeling van zichzelf in relatie tot het team en de organisatie. Dit vraagt om een gesprekscyclus waarin aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling gekoppeld aan talent en ambitie. In 2016 is SintLucas binnen de gesprekscyclus dan ook gestart met het project iNFLOW gericht op ontwikkelingsgericht coachen.

Samen met de nieuw aangenomen interne coach heeft een projectgroep een plan uitgewerkt voor het ontwikkelingsgericht coachtraject. De kennis en ervaring die de afgelopen jaren al is opgedaan binnen SintLucas, bijvoorbeeld bij de Netwerkschool, zijn hierin gebruikt. De ontwikkelingsgerichte coaching is een vrijwillig, individueel traject voor cao-medewerkers dat een groep van medewerkers gelijktijdig doorloopt en met wie tussentijdse bevindingen worden gedeeld. Medewerkers zie zich aanmelden committeren zich aan een traject dat bestaat uit drie coachgesprekken in vier maanden met vervolgens jaarlijks een follow-up gesprek. Centraal in de coaching staat de ontwikkelvraag van de medewerker. In juni is een pilotgroep van 14 medewerkers gestart. De ervaringen en resultaten zijn gebruikt om het beleid en de processen te optimaliseren. Naast de interne coach worden twee externe coaches ingezet om medewerkers binnen het iNFLOW-traject te coachen.

Naast iNFLOW bestaat de gesprekscyclus uit beoordelingsgesprekken en teamcoaching. Beide zullen in 2017 opnieuw worden uitgewerkt.

Professionalisering

SintLucas heeft vijf pijlers benoemd waarop medewerkers hun competenties moeten ontwikkelen: pedagogiek, loopbaan coaching, didactiek, ict & onderwijs en vakinhoud.

Om de behoefte en noodzaak aan professionalisering in kaart te brengen vullen medewerkers een profscan in. Eind 2016 hebben medewerkers van de locatie Boxtel deze ingevuld. Begin 2017 gebeurt dit in Eindhoven. Naar aanleiding van de resultaten van de profscan wordt het Professionaliseringsplan begin 2017 herschreven.

5. ORGANISATIE

5.1.3. Beheersing van uitkeringen na ontslag

De lasten van wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen voor ex-werknemers van SintLucas worden continu gemonitord en er vinden verschillende activiteiten plaats om deze kosten te beperken. Bij reorganisaties worden gedwongen ontslagen zo veel mogelijk voorkomen. Er worden vertrekbevorderende maatregelen ingezet waarmee het voor medewerkers aantrekkelijk wordt gemaakt op eigen initiatief over te stappen naar een andere werkgever of te stoppen met werken. Waar mogelijk wordt krimp in het aantal medewerkers bereikt door tijdelijke contracten niet te verlengen in plaats van het ontslaan van vaste medewerkers. Ook voormalige tijdelijke werknemers kunnen recht hebben op een uitkering, maar de kosten hiervoor zijn gemiddeld lager dan die voor een voormalige vaste medewerker. In geval van reorganisatie is beleid om medewerkers een gericht outplacement en scholingstraject aan te bieden om hen te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe werkgever.

5.2. BEDRIJFSVOERING

5.2.1. Kwaliteitszorg

Vanuit de gedachte van 'in control' zijn en blijven, heeft het team kwaliteitszorg zich in 2016, naast de reguliere activiteiten, specifiek gericht op de volgende items:

- uitvoering van het intern controleprogramma, met inventarisatie van data, verantwoording en processen als input voor een controleprotocol. Hierbij is bedrijfsvoering de vooruitgeschoven post binnen SintLucas voor bewaking van kwaliteit met betrekking tot o.a. subsidiegelden, NAW gegevens, labels, codes, bronfoto's en procedures.
- opzet en beschrijving van het Kwaliteitsplan FOV. Het plan is goedgekeurd binnen MBO in Bedrijf en leidend voor alle onderwijsprojecten binnen het mbo.
- continuering van rapportage en monitoring van de belangrijkste kpi's in de kaderbrief-rapportage, wat in één oogopslag inzicht geeft in de kwaliteit van het onderwijs.
- uitzetten van tevredenheidsonderzoeken onder de stakeholders. Deze onderzoeken geven meer inzicht in de kwalitatieve aspecten van ons onderwijs. Verder worden themagericht externe audits uitgevoerd om een integrale en onafhankelijke beoordeling van de kwaliteit te krijgen.

5.2.2. Financiën

Deze afdeling verwerkt de boekhouding en geeft inzicht in de noodzakelijke financiële indicatoren. De verdere integratie van budgetbeheer en factuurverwerking/workflow zijn de logische vervolgstappen geweest. Integratie en rapportage, met gebruikmaking van Proquo als inkoopstelsel is in 2016 opgepakt.

5.2.3. Risicomanagement

SintLucas opereert in een dynamische en complexe omgeving en dit brengt risico's met zich mee. Het risicoprofiel is de afgelopen jaren gestegen door de vele veranderingen in de (onderwijs)omgeving. Enerzijds wordt 'sturen en beheersen' gevraagd, anderzijds adequaat

5. ORGANISATIE

toezicht en transparante verantwoording. SintLucas hanteert als leidraad voor goed bestuur de 'governance-code BVE'. Risicomanagement vormt een belangrijke bouwsteen van goed bestuur. Bij risicomanagement staan het gestructureerd beoordelen, beheersen en bewaken van risico's die het behalen van de doelstellingen kunnen bedreigen, centraal (wat kan er fout gaan).

Risicobeheersing

Het beleid is geactualiseerd en bevat naast financiële en strategische risico's ook operationele risico's die voortkomen uit externe ontwikkelingen of uit de eigen bedrijfsvoering. Alleen die risico's die het behalen van de doelstellingen bedreigen (risico's die er toe doen) worden proactief gemanaged. Hiervoor is inzicht in en uitvoering conform beleid essentieel. De organisatiedoelstellingen zijn leidend en hieraan gekoppeld worden de mogelijke risico's beoordeeld, beheerst en bewaakt als onderdeel van de planning- en control cyclus. In 2017 wordt het Risico- en procesmanagementbeleid vastgesteld en geïmplementeerd.

Werking

De bewustwording is verder ingedaald op strategisch en tactisch niveau. Het proactief managen is nog niet alledaags een "automatisme". Voor 2017 is "Resultaatgericht Sturen" dan ook een logisch speerpunt.

5.3. INFORMATIE- & COMMUNICATIETECHNOLOGIE

In 2015 is gestart met het upgraden van de ICT om deze in lijn te brengen met de ambities van SintLucas. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten vastgelegd: SintLucas gaat van beheer naar regie en van bezit naar gebruik. Om hier goed gevolg aan te kunnen geven is de dienst ICT in 2016 opgedeeld in een ICT Servicedesk en in de disciplines Functioneel beheer, Ontwikkeling en Informatiebeveiliging en Regie.

De activiteiten van de dienst ICT binnen SintLucas zijn gericht op;

- het beheren van een 'normale dienstverlening' voor de gebruikers. Dit kan betekenen het oplossen van een technische storing aan de ICT-omgeving, zorgen dat de applicaties die SintLucas ter beschikking staan werken het behandelen van klachten en het bestellen van ICT-middelen voor medewerkers.
- het begrijpen van, anticiperen op en beïnvloeden van de vraag van de interne klant en deze behoefte vertalen naar diensten die waarde leveren aan die interne klant.

In 2016 is de aandacht vooral uitgegaan naar het outsourcingtraject van het beheer van de infrastructuur en netwerkomgeving naar IT-partner OGD; dit om een stabiele, moderne en veilige ICT-omgeving te kunnen garanderen. Uit kostenoverweging is besloten om het beheer van de werkplekken (Werkplekken as a Service) voorlopig niet uit te besteden. De processen binnen de ICT-dienstverlening zijn ingericht en worden ondersteund door een automatiseringssysteem. De inrichting van de IT omgeving in de nieuwbouw op Strijp-S heeft de nodige inspanning gevraagd.

In het kader van Informatiebeveiliging en privacy is het project Identity en Access Management geïmplementeerd; dit regelt het hele

5. ORGANISATIE

accountbeheer en toegang tot (een deel van de) applicaties veilig en geautomatiseerd. Ook is het proces Melden Beveiligingsincidenten (en datalekken) ingericht en worden er acties uitgezet om de bewustwording bij medewerkers ten aanzien van informatiebeveiliging en privacy te vergroten.

In 2017 zal de focus liggen op:

- de overgang naar gestandaardiseerde en toekomstbestendige werkplekken (via Windows10 in combinatie met Office2016)
- het inrichten en implementeren van het informatiebeleid
- het managen van bewerkersovereenkomsten
- het inrichten en beheren van het Document Management met ondersteuning van al bestaande tools
- het 'op maat' en gebruiksvriendelijker maken van O365/intranet
- de invoering van projectportfoliomanagement om efficiënt en effectief in te kunnen spelen op de veranderende omgeving.

Daarnaast wordt bekeken welke gegevens en informatie voor SintLucas van belang zijn en hoe applicaties gekoppeld zijn of kunnen worden om snel een accuraat en volledig beeld van de operatie en prestaties te krijgen.

5.4. MARKETING & COMMUNICATIE

De afdeling communicatie is in 2016 uitgebreid met de discipline marketing. Om in een snel veranderende omgeving succesvol te blijven is continue afstemming tussen de organisatiedoelen en -ontwikkelingen en de buitenwereld cruciaal.

Samen met een extern bureau is de afdeling een traject gestart voor het ontwikkelen van een herpositionering en passende merkstrategie om de concurrentiepositie van SintLucas te versterken en een gedeelde merkidentiteit binnen de organisatie tot leven te brengen. Eind 2016 heeft een outside-in analyse plaatsgevonden door middel van marktonderzoek en gesprekken om inzichten in doelgroepen te verdiepen. Gelijktijdig vind een inside-out analyse plaats door gesprekken met medewerkers, management en college van bestuur. Een groep medewerkers – merkverkenner- zijn bij het bureau aangeschakeld om op basis van de bevindingen inzichten voor de positionering te ontwikkelen. Begin 2017 wordt de herpositionering gepresenteerd. Een communicatiebureau zal de positionering vertalen naar een nieuw communicatieconcept en visuele uitwerking. Daarnaast speelt de afdeling marketing & communicatie een belangrijke rol in het project Matching & toelating om een voldoende, kwalitatieve instroom van nieuwe leerlingen en studenten te borgen afgestemd op de nieuwe wet toelatingsrecht.

5.5. @WORK STAGES & PROJECTEN

De activiteiten van @WORK stages & projecten omvatten de beroepspraktijkvorming (stage) en de levensechte projecten binnen SintLucas.

@WORK stages & projecten is verantwoordelijk voor het beheer van de relaties met de stagebedrijven en andere organisaties. De focus is hierbij gericht op het vinden van goede stageplaatsen voor de student en op het binnenhalen van interessante projectopdrachten voor het

5. ORGANISATIE

onderwijs. De bedrijfscontactpersonen onderhouden intensieve relaties met het beroepenveld en volgen de ontwikkelingen en veranderingen in de beroepspraktijk op de voet.

5.5.1. Beroepspraktijkvorming: het bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming

SintLucas is in nauw contact met het bedrijfsleven en hecht aan een uitstekende relatie met het beroepenveld. Dit om voor nu en in de toekomst optimaal in stageplekken voor de studenten te kunnen voorzien. In 2016 is hiervoor een BPV-verbeterplan opgezet en is de flow rondom 'stage' beschreven. De bedrijfscontactpersonen bezoeken als eerste de bedrijven om kennis te maken en ze ter plaatse te toetsten op geschiktheid voor stage in de beroepspraktijk. Het onderwijs helpt de student zich goed voor te bereiden op het vinden van een geschikte stageplaats via de loopbaanbegeleider. De stagebegeleiding in het bedrijf vindt plaats door de praktijkbegeleider en via SintLucas door de loopbaanbegeleider (LOB).

In 2016 is een nieuw stagevolgsysteem On Stage ingericht dat vanaf 2017 schoolbreed wordt geïmplementeerd. Dit systeem helpt alle BPV-betrokkenen (student, loopbaanbegeleider, BPV- verantwoordelijken binnen het onderwijs en de bedrijfscontactpersonen) overzicht te houden in het proces van stagevoorbereiding tot en met begeleiding en afronding van de stage. Het programma is erop gericht dat de student goed voorbereid de stage in gaat en zelfstandig de stagevoortgang kan rapporteren. Daarnaast is het doel het algemene BPV-werkproces schoolbreed te vereenvoudigen voor alle interne gebruikers binnen het onderwijs en @WORK stages & projecten.

Om samenwerking en afstemming op het gebied van BPV tussen de verschillende interne partijen te verbeteren vindt 2016 wekelijks afstemming plaats tussen de bedrijfscontactpersonen en de BPV-verantwoordelijken. Ook vinden twee keer per jaar trainingen plaats waarin kennis en expertise op het gebied van BPV gedeeld wordt.

5.5.2. @work levensechte projecten binnen het onderwijs: verbeteringen intern procesverloop.

@WORK stages & projecten onderhoudt de contacten met verschillende externe partijen zoals Provincie, Gemeenten, het bedrijfsleven, stichtingen en diverse culturele instellingen. Vanuit deze relatie komen uitdagende projecten in beeld die als (ontwerp)opdracht geplaatst worden binnen het onderwijs. De student werkt de opdrachten uit op basis van een inspanningsverplichting, want het leerproces van de student staat voorop met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling op het gebied van prestatie en werkhouding. Het belang dat SintLucas hecht aan levensecht onderwijs in een contextrijke omgeving krijgt op deze manier vorm. De projecten die geplaatst worden verschillen in opzet en grootte en vinden zowel binnen school als op externe locaties plaats. Redenen voor een bedrijf of instelling om projecten in te dienen zijn vaak maatschappelijk gerelateerd (studenten een kans geven) en om gebruik te maken van de open blik waarmee studenten tegen problemen aan kijken. Het afgelopen jaar zijn 772 projecten aangemeld, 350 zijn er in het onderwijs geplaatst.

5. ORGANISATIE

Om projectaanvragen in de juiste banen binnen het onderwijs te laten verlopen is gekozen voor een vaste aanvraagprocedure via onze website. Na aanmelding wordt bekeken of en wanneer de aanvraag binnen het onderwijs ingepast kan worden en wordt er contact met projectaanbieder opgenomen om de aanvraag verder te bespreken. Om opdrachten goed te kunnen vertalen naar onderwijs is in 2016 nauw samengewerkt met de curriculumverantwoordelijken binnen het onderwijs. Zij kunnen beter aangeven welke vakspecifieke onderdelen gewenst zijn in een opdracht waardoor er meer op maat projecten geplaatst kunnen worden. Door projecten te plaatsen in het curriculum worden ook roostertijd en docentbegeleiding van de projecten geborgd. Om project- afspraken met de externe partijen vast te leggen is een start gemaakt met het gebruik van projectcontracten.

STUDIO SintLucas

Studio SintLucas is een zelfstandig bureau binnen SintLucas waar studenten (van SintLucas) van de richtingen ruimtelijk vormgeven, mediavormgeven, audiovisuele vormgeving, audiovisuele technologie en gaming kunnen stagelopen. Met de verhuizing van de Studio van Boxtel naar het Videolab op Strijp-S in Eindhoven (zomer 2016) zijn de stagiairs actiever onderdeel van de creative community geworden zoals SintLucas deze voor ogen heeft. De nieuwe werkplek op de creatieve hotspot in Eindhoven geeft meer kansen voor aansluiting met allerlei interessante initiatieven.

De studenten worden hier tijdens de BPV begeleid door drie begeleiders die gespecialiseerd zijn op de bovengenoemde vakgebieden. Er wordt door de stagiaires gewerkt aan opdrachten vanuit het bedrijfsleven en andere organisaties als ook aan interne opdrachten voor SintLucas (o.a. van de afdeling marketing & communicatie).

5.6. HUISVESTING

2016 staat in het teken van bouwen. Tot de zomervakantie is met man en macht gewerkt om het nieuwe schoolgebouw op Strijp-S in Eindhoven op tijd klaar te hebben. De zomer is gebruikt voor de verhuizing en inrichting. Op 5 september nemen de leerlingen, studenten en medewerkers hun intrek. Minister van OC&W, mevrouw Bussemaker opende de school officieel tijdens de Dutch design week in oktober. In Boxtel zijn kleine aanpassingen gedaan aan de gebouwen in verband met ontwikkelingen binnen de opleidingen. Een voormalige bedrijfsruimte naast SintLucas wordt tijdelijk gebruikt als leeromgeving om de extra studenten die in huis zijn in verband met stageperiodeomslag te huisvesten. Voor een nieuw initiatief, YourStory (zie 6.1.3.) is met ingang van december 2016 een winkelpand gehuurd in het centrum van Boxtel.

Met de nieuwe locatie in Eindhoven en de school in Boxtel beschikt SintLucas over twee toplocaties waar leerlingen en studenten kunnen bouwen aan hun toekomst.

6. CREATIVE COMMUNITY

De SintLucas 'creative community' verbindt studenten, leerlingen en medewerkers met bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere scholen. Dit netwerk is geen vaststaande structuur, maar moet de cultuur worden; medewerkers bouwen zelf aan externe relaties om alle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen te volgen én om studenten en leerlingen unieke, contextrijke leerervaringen te kunnen bieden. Bedrijven en andere organisaties benaderen SintLucas, omdat ze hun kennis- en vaardigheden willen delen en geïnspireerd en gevoed willen worden door jonge creatieven met een open blik op de wereld.

Team creative community

Om de ontwikkeling van de creative community enerzijds een boost te geven en anderzijds te kunnen borgen is binnen het nieuw besturingsmodel gekozen voor een team op het regiegebied Creative community. De taakstelling van het team creative community is als volgt: Zorgt voor de positionering van SintLucas in de creative community zowel intern als extern; zorgt via projecten voor de verbinding van binnen en buiten; zorgt voor het binnenbrengen van innovaties en trends door middel van cocreatie en betekenisvolle samenwerkingen. In 2016 heeft het team Creative community bestaande samenwerkingen en activiteiten SintLucas breed in kaart gebracht. Voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen en activiteiten zijn voorwaarden, rollen, verantwoordelijkheden en workflows ontwikkeld die in 2017 binnen de organisatie worden geïmplementeerd.

Afgelopen jaar is SintLucas, naast samenwerking met bedrijven en andere scholen op operationeel/ tactisch niveau een aantal strategische samenwerkingen gestart, zijn de internationale activiteiten uitgebreid en geformaliseerd en is het alumni beleid verder ontwikkeld.

6.1. STRATEGISCHE SAMENWERKING.

6.1.1. Cibap en No School

SintLucas en Cibap zijn ambitieuze vakscholen in een dynamische omgeving. In de loop van 2014 starten de colleges van bestuur van SintLucas en Cibap een verkenning naar de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking tussen de beide instituten. In 2016 heeft deze zoektocht geleid tot het oprichten van een regiestichting No School. In november vond de kick Off van No School plaats in Pakhuis De Zwijger in Amsterdam.

Beroepen evolueren, de wereld globaliseert en het creatieve werkveld ontwikkelt zich in nieuwe vormen. Er is beweging gaande waardoor oude structuren minder goed werken en nieuwe kansen ontstaan. Het huidige onderwijsbestel biedt niet altijd de ruimte en mogelijkheden die nodig zijn om te focussen op de toekomst. No School onderzoekt, experimenteert en creëert ruimte om samen met de creatieve industrie en andere onderwijsinstellingen nieuwe en onderscheidende leerroutes te initiëren die aansluiten bij de sterk veranderende samenleving. En zo het creatieve vakonderwijs op beide scholen, en in Nederland, toekomstbestendig te maken.

No School ontwikkelt nieuwe leerroutes mbo-hbo, alleen of samen met hbo-instellingen. In samenwerking met de University of Northampton

6. CREATIVE COMMUNITY

worden de mogelijkheden voor een Britse Bachelor Graphic Communication onderzocht.

No School richt zich op communitybuilding door samenwerking aan te gaan met de creatieve industrie in binnen- en buitenland. De vakscholen SintLucas en Cibap werken al samen met tal van organisaties in Nederland en hebben partners uit onder meer China, de Verenigde Staten, Duitsland en Italië. No School stimuleert ook cross-overs te maken met andere domeinen –techniek, zorg, business– die de creatieve sector aanvullen en nodig hebben.

Tot slot participeert No School in onderzoek om op data gebaseerde keuzes te maken die relevante veranderingen in het onderwijs tot gevolg hebben. Wat is de kracht van creativiteit? Hoe werken en leren creatieven? zijn vraagstukken die onderzocht worden.

No School is een initiatief in ontwikkeling. De stip op de horizon is er, de route er naartoe zal onderweg worden bepaald. De rol van No School is de aanjager te zijn van grensverleggende en innovatieve activiteiten. Voor 2017 staan de volgende activiteiten gepland:

1. Leerstoel creativiteit

Invullen van een leerstoel / academische werkplaats rond het thema creativiteit:

- het ontwikkelen van een theorie,
- in relatie tot het leren van studenten,
- en de rol van de creatieve industrie hierin.

Maken van verbindingen met universiteiten en de creatieve industrie.

Leggen van de verbinding met Creative Lab Eindhoven en Ontwerpfabriek Zwolle. Verwerven van subsidies.

Beoogde startdatum 1 januari 2018.

2. Hoger onderwijs

Ontwikkelen van een plan voor verdere uitbouw van het Northampton-traject.

- Onderzoeken in overleg met Northampton aan welke eisen er moet worden voldaan voor uitbreiding van deelname van andere studenten dan alleen SintLucas.
- Uitwerken businessmodel waarin de opties voor deelname vanuit meerdere (vak)scholen wordt meegenomen en locatie(s) zijn opgenomen (bijvoorbeeld locatie SintLucas Eindhoven en Cibap Zwolle)
- Voorbereiden proefaccreditatie met behulp van HOBEON voor validatie van Northampton traject in Nederland / Europa. Accreditatie beoogd in 2018.

6. CREATIVE COMMUNITY

3. Creative Business Developer

Ontwikkelen en aanbieden van de nieuwe tweetalige opleiding Creative Business Developer niveau 5.

- Conceptontwikkeling en uitvoering met ingang van september 2017
- Opbouwen samenwerking in publiek-private samenwerking.

4. Collaboration – cross-overs

- Op- en uitbouwen van relaties in de creatieve industrie die meewerken aan de activiteiten genoemd onder 1 en 3.
- Minstens drie opinion leaders verbinden zich in 2017 en publiceren op de No School website.
- Creëren van mogelijkheden om projecten multilevel, internationaal en in directe samenwerking met creatieve professionals en professionals uit andere sectoren uit te voeren (cross-overs). In 2017 voorbereiding, een of meer cross-overs realiseren in 2018.

5. Branding en communicatie

Inrichten van de website als instrument om de interactie met stakeholders binnen en buiten het onderwijs te kunnen onderhouden: studenten, docenten, de wetenschap, het bedrijfsleven, overheid en creatieve professionals.

- Ontwikkelen redactieformule: verzamelen van informatie: publicaties, docu's, films
- Binden van toonaangevende opinionleaders
- Houden van lezingen, deelnemen aan discussie en debat: uitnodiging van de Crafts Council (april 2017) en uitnodiging van het Ministerie van Onderwijs (juni 2017)

Naast No School werken SintLucas en Cibap samen op andere fronten. Het uitgangspunt daarbij is de versterking van elkaars organisatie en onderwijs. Collegiale consultatie, samen ontwikkelen van onderwijsonderdelen zoals keuzedelen, auditen op elkaars instellingen op het gebied van examinering zijn voorbeelden van samenwerking met als doel permanente kwaliteitsverbeteringen.

6.1.2. Creative Lab Brainport

Creative Lab Brainport (CLB) is een netwerk waarin studenten van mbo, hbo en wo en bedrijven samenwerking aangaan. Samen bedenken en creëren ze innovatieve oplossingen voor vraagstukken uit de (maak) industrie. Het CLB is een initiatief ontwikkeld door SintLucas in samenwerking met partners Fontys Hogescholen, Baltan Laboratories en Brainport Development. SintLucas is penvoerder en ontvangt van het Ministerie van OC&W subsidie uit het Regionaal Investeringsfonds MBO. Creatief vakmanschap, design en hightech komen in het Creative Lab Brainport samen. Het moet als unieke broedplaats een extra dimensie geven aan de topsector creatieve industrie in de regio Eindhoven.

In een razendsnel veranderende wereld, is het van belang om te blijven innoveren. Hoe kunnen bedrijven slimmer produceren, minder fouten maken en meer servicegericht zijn? Dit zijn vragen waar bedrijven mee komen en waarvoor studenten binnen het CLB creatieve oplossingen bedenken. Veertien bedrijven uit Brabant en Limburg hebben in 2016

6. CREATIVE COMMUNITY

aangegeven te willen samenwerken met het onderwijsplatform. Het eerste project van de Vencomatic Group in Eersel is in gang gezet. Het bedrijf maakt diervriendelijke machines voor het uitbroeden van eieren en kippenboerderijen maar wil met enkele aanpassingen en een imagocampagne meer maatschappelijke acceptatie verwerven. Een groep studenten van SintLucas en Avans Hogescholen en een ervaren designer van Baltan Laboratories hebben dit project opgepakt.

6.1.3. YourStory

YourStory is een initiatief van SintLucas in samenwerking met de gemeente Boxtel en centrummanagement Boxtel. Samenwerking met studenten van andere scholen, vmbo en hbo, behoort ook tot de mogelijkheden. De retailsector en het ondernemersklimaat verandert. Meer en meer winkel- en bedrijfspanden staan leeg terwijl de online omzet groeit. Consumenten zijn steeds vaker op zoek naar een beleving en delen hun ervaringen online met de hele wereld. In YourStory gaan wisselende teams van (SintLucas) studenten en ondernemers aan de slag met deze uitdagingen. YourStory verbindt consumenten, producten en diensten op vernieuwende en inspirerende wijze door de verhalen achter de ondernemers en producten te delen.

Een leegstaand winkelpand aan de Stationsstraat in Boxtel vormt het fysieke podium van YourStory. Een experimenteerplek die iedere tien weken een metamorfose ondergaat voor nieuwe verhalen. Ondernemers ontdekken met de studenten van onder meer de opleiding Vormgeven product, ruimte & media hoe ze on- en offline een beleving van hun product of dienst kunnen creëren. Ook zullen studenten van verschillende opleidingen er hun eigen producten aanbieden als leerschool voor en opstap naar het zelfstandig ondernemerschap. Daarnaast kunnen ondernemers er experimenteren met nieuwe producten, ideeën of campagnes en biedt YourStory ruimte om kennis en inspiratie te delen in de vorm van workshops en presentaties.

1 december opende YourStory zijn deuren. Tijdens de opening bracht de eerste Boxtelse ondernemer een opdracht binnen: bedenk een concept om een nieuw drankje voor een jonge doelgroep op de markt te brengen.

6.2. INTERNATIONALISERING

In 2016 is een kadernotie internationalisering ontwikkeld - als voorloper op het beleidsplan- waarin de belangrijkste actiepunten wat betreft internationalisering zijn benoemd. De meest urgente actie was de opstart van het bureau internationalisering met drie coördinatoren die aanspreekpunt zijn voor alle internationaliseringsvraagstukken binnen het SintLucas vmbo en mbo. De professionalisering van de internationale stages vormde de belangrijkste opdracht. Alle processen zijn gestroomlijnd en met de juiste informatie te vinden voor studenten en medewerkers op intranet. Ook zijn de inschrijvingen gedigitaliseerd. Met de SBB wordt een pilot uitgevoerd om de accreditering van buitenlandse stagebedrijven te regelen.

Eind 2016 is er een call uitgegaan om een stagiair International studies te werven die het bureau internationalisering gaat ondersteunen bij het ontwikkelen van het beleidsplan en activiteiten.

6. CREATIVE COMMUNITY

De volgende internationale activiteiten hebben in 2016 plaatsgevonden:

MBO

Internationale stage

Steeds meer studenten kiezen ervoor om een stage in het buitenland te lopen. Niet alleen komen ze in aanraking met andere benaderingen van het vak, ook ontplooiën ze zich op het persoonlijke vlak.

- periode feb/juni 31 studenten
- periode sept/jan 48 studenten

Uitwisseling leerlingen, studenten en medewerkers

Binnen het mbo is er een intensieve samenwerking met de University of Northampton en met de NCA in Changzhou China voor de uitwisseling van studenten en medewerkers. Drie docenten hebben in Northampton een intensieve cursus tweetalig onderwijs gevolgd. Twee docenten zijn twee weken mee geweest met het EPnuffic naar China i.v.m. jobshadowing. Ook hebben twee docenten lessen creative thinking gegeven aan de NCA en hebben twee Chinese docenten lessen verzorgd bij de opleiding gaming van SintLucas. Er heeft een international challenge plaatsgevonden bij het Cibap in Zwolle met studenten uit China en studenten van Cibap en SintLucas. En 10 studenten van SintLucas en Cibap hebben twee weken deelgenomen aan een Chinese Summerschool in Changzhou.

VMBO

Binnen het vmbo vinden in ieder leerjaar (met uitzondering van leerjaar 4) uitwisselingsprojecten plaats om de horizon van de leerlingen te verbreden en ze te laten kennismaken met andere talen en culturen.

Vmbo 1:

- 16 leerlingen en 2 docenten naar Spanje (Si La Miquele, Bescanó)
- 6 leerlingen en 1 docent naar Duitsland (Heinrich Böll, Oberhausen)

Vmbo 2:

- 27 leerlingen en 3 docenten naar Polen (Gimnazjum Radostowice, Radostowice)

Vmbo 3:

- 8 leerlingen en 2 docenten naar Spanje (Maestro Juan de Avila, Real Ciudad)
- 8 leerlingen en 2 docenten naar Denemarken (Trekronerskolen, Roskilde)
- 8 leerlingen en 2 docenten naar Italië (Gorjux-Tridente, bari)

7. PRIJZEN EN PRESTATIES

Ieder jaar zijn er leerlingen, studenten of medewerkers die (design) wedstrijden winnen, zich inzetten voor het goede doel of op een andere manier in de picture komen. Onderstaand een aantal voorbeelden.

Souvenirs UNESCO werelderfgoederen

Studenten van SintLucas en Avans Hogeschool ontwerpen twintig nieuwe Nederlandse souvenirs die een hommage zijn aan de tien UNESCO werelderfgoederen die ons land telt. Onder begeleiding van Erik Kessels, oud-student SintLucas en nu eigenaar van reclamebureau KesselsKramer, gingen SintLucas studenten Jasmijn Schol, Mathijs van Gageldonk, Jolie van Wijngaarden en Eva Scheffer aan de slag om een aandenken te bedenken dat wat minder standaard is dan een tulpenmagneet en Delfsblauw vaasje. Een rood huisje met de nieuwe souvenirs trekt door Nederland en is tijdens de Dutch Design Week te zien op Strijp-S.

SintLucas 'Bachelorstudent Northampton' wint Engelse prijs met afstudeeropdracht

Natasja Bökkerink volgt in haar laatste jaar bij SintLucas de Engelse Bachelor Graphic Communication van de University of Northampton. Samen met zeven andere studenten slaagt ze voor beide opleidingen. Met een van haar afstudeeropdrachten die tevens een challenge is voor de YCN Student Awards wint ze een prijs.

De opdracht was een campagne bedenken voor het Engelse cidermerk Orchard Pig, gericht op generatie y, met een brutaal en opvallend karakter. Natasja maakt onder andere een ontwerp voor een festivalaffiche, buttons, poster en een campagne voor social media met als uitgangspunt brutaal.

Studenten exposeren schoenen en tassen in Schoenmuseum

Het werk van studenten van de opleiding Creatief vakman, specialisatie Leer is in de zomer te zien in het Nederlands Leder- en Schoenenmuseum in Waalwijk. Schoenen en tassen van net afgestudeerde studenten maken onderdeel uit van de mini-expositie 'Leerproces 2016 #1'. Twaalf studenten maken allemaal een collectie schoenen en tassen binnen een zelfgekozen thema. Tijdens de expositie in Waalwijk presenteert iedere student één schoen en één tas

Winst bij Adobe creative jam

SintLucas studenten Ard Hellings, Colin de Koning en Jules Trum hebben op het BUMP-festival in Kortrijk de 1e prijs behaald bij een Adobe Creative Jam. Bij een Creative Jam voeren een aantal teams van verschillende scholen binnen een beperkte tijd een creatieve opdracht binnen een vastgesteld thema uit.

7. PRIJZEN EN PRESTATIES

Vmbo landelijk de beste in media & vormgeving skill-wedstrijd

Vierdejaars leerlingen Sanne van Rijswijck, Pien Gommers en Sarah Wijngaarden zijn de beste van in totaal acht deelnemende teams bij de Skills vakwedstrijden. De drie vertegenwoordigen het provincieteam Brabant Bulls. De opdrachten die Sanne, Pien en Sarah kregen, hadden hiermee te maken met het thema 'tv-set'. Ze ontwerpen een logo voor het tv-programma, de belettering voor de regisseursstoel, een notitieblok voor de regisseur en een promo ter aankondiging van het tv-programma. Voor deze opdrachten hadden ze vijf uur de tijd.

Studentbedrijf wint prijs bij Brainsawards

Studentbedrijf Reflection wint tijdens de Brains Award 2016 de innovatieprijs mbo gewonnen. De Brains Award is een jaarlijkse wedstrijd in Eindhoven waar studenten van mbo, hbo en wo hun innovatieve ideeën pitchten. Vanuit SintLucas zijn er vier finalisten. Mitchell Meeuws verzorgt de presentatie namens Reflection. Het product van dit studentbedrijf is een spiegel die je op je laptop kunt zetten waardoor je de les of presentatie die je volgt kunt opnemen. Volgens de jury zijn de eenvoud van het product en het gemak van de Reflection de belangrijkste redenen om de innovatieprijs in de categorie mbo aan de SintLucas student company toe te kennen.

De andere deelnemers komen van de het Summa College, Fontys Hogescholen, de Design Academy en de Technische Universiteit Eindhoven.

Derde prijs voor student bij ontwerpwedstrijd keramiekatelier Cor Unum

Deelnemers aan de ontwerpwedstrijd van Cor Unum worden gevraagd een set voorwerpen te ontwerpen die appelleren aan streetfood, fastfood, picknicks, festivals, park en strand. Het ontwerp van Sjors Driessen, de Tito, is een keramisch maar ook functioneel equivalent van de Japanse bentobox. De jury is ervan overtuigd dat dit product zowel thuis, in het park of 'in the streets' te gebruiken is. Zo'n zeventig studenten van verschillende scholen schrijven zich in voor de wedstrijd en daaruit worden twintig ontwerpen genomineerd. Deze zijn beoordeeld door een jury bestaande uit Sergio Herman (chefkok), Jacco La Gasse (The Jane en Pure C), Mary Hessing (hoofdredactie Eigen Huis en Interieur), Mae Engelgeer (ontwerper), Jos Kranen & Johannes Gille (Kranen/Gille ontwerpers), Charlotte Landsheer (ontwerper) en design journalist Jeroen Junte.

Kunstwerken vmbo-leerlingen leveren geld op voor KiKa

De kunstwerken van de vmbo-leerlingen leveren 1.535 euro op voor KiKa (Kinderen Kankervrij) op tijdens een kunstveiling, -markt en -expositie. Leerlingen uit alle leerjaren gaan aan de slag om hun mooiste creaties te koop aan te bieden op deze avond. Ze geven een eigen draai aan bekende kunstwerken of gebruiken de invloeden van bestaande kunststromingen in hun werk. 'Screw Marilyn', een werk dat bestaat uit drieduizend schroeven, gemaakt door Fleur Trepels, levert op de kunstveiling het hoogste bedrag op: 175 euro. Ook andere iconen komen voorbij, zoals Nelson Mandela, Frits Philips en Mona Lisa.

7. PRIJZEN EN PRESTATIES

Zilver voor studente bij sticky notes wedstrijd

Ze zijn er in alle vormen en kleuren: blokjes die bestaan uit sticky notes. Een internationale groep van producenten van deze blokjes, Club of Notes, schrijft ieder jaar een wedstrijd uit voor studenten om een nieuwe toepassing van dit product te bedenken. SintLucas doet voor het eerst mee aan deze wedstrijd, naast (internationale) hbo-opleidingen voor International Business. Vierdejaars studente Emmy Lemmens behaalt met haar concept de tweede prijs. Ze bedenkt een heel eenvoudig idee bedacht voor bedrijven in de uitvaartbranche. In de vorm van een hartje kunnen nabestaanden een droom, wens of boodschap voor de overledene achterlaten op de sticky notes. Deze briefjes kunnen op de kist geplakt worden of bijvoorbeeld in een boek ter herinnering. Drie andere studenten van SintLucas krijgen voor hun concept een eervolle vermelding: Stacey Kuijpers, Belle Zwaans en Marlon van der Zande.

Creatief voor Serious Request 2016

Jaarlijks zetten studenten van SintLucas zich in voor de 3FM-actie Serious Request. In 2016 is het thema longontsteking, de stille killer in ontwikkelingslanden. Tom van Zutphen, Kyma Ligtelijn, Suus Koppen en Joël Smits, eerstejaars studenten Vormgeven, Media & Technologie, bedenken en maken het kinderboekje 'Momo & Mauris'. In het boek vertellen ze in kindertaal en laten ze met illustraties zien wat een longontsteking is en hoe een superheld die kan genezen. Het boekje wordt binnen en buiten SintLucas verkocht en de opbrengst is volledig voor de actie. Op 22 december leveren studenten en docenten een cheque van 5.000 euro af bij het Glazen Huis in Breda.

8. FINANCIËN

8.1. DOELSTELLINGEN

Het financieel beleid van SintLucas is gericht op een structureel evenwicht tussen baten en lasten en een gezonde vermogenspositie. Bij het opstellen van de jaarlijkse begroting wordt uitgegaan van een positief resultaat uit de normale bedrijfsvoering. Gestreefd wordt naar een rentabiliteit die zich beweegt tussen 0% en 2%.

Behalve voor het reguliere onderwijs- en het ondersteunende proces wordt er in de begroting ook financiële ruimte opgenomen voor ontwikkeling en innovatie.

Om financiële tegenvallers op te kunnen vangen en te kunnen investeren vanuit eigen financiële middelen wordt voor de solvabiliteit een ondergrens van 50% gehanteerd. De onderwijsinspectie hanteert overigens een ondergrens van 30%.

Jaarlijks wordt een exploitatiebegroting gemaakt voor het komende jaar. Naast de exploitatiebegroting wordt een investeringsbegroting opgesteld. Deze begrotingen worden vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Daarnaast beschikt SintLucas over een meerjarenbegroting voor de jaren 2017 tot en met 2019 inclusief een liquiditeitsbegroting, een verloop van de balansposities en de financiële kengetallen rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit voor deze jaren. Ook deze begrotingen worden vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met veranderingen in de organisatie, de ontwikkeling van de studenten- en leerlingaantallen en de daarmee samenhangende formatie- en huisvestingsbehoefte alsmede met uitgaven voor ontwikkeling en innovatie.

Binnen deze kaders geeft de organisatie uitvoering aan het realiseren van onze tweeledige missie: het beste van jezelf geven om het beste uit jezelf en anderen te halen wat leerlingen en studenten moet opleveren die succesvol zijn, zowel tijdens als na SintLucas. Om dit mogelijk te maken biedt SintLucas binnen het netwerk van onze creative community unieke opleidingen en is continu vernieuwend en toonaangevend op het gebied van vakinhoud, didactiek en pedagogiek. Voor ontwikkeling en innovatie komen ook de komende jaren nog projectsubsidies van OCW binnen, o.a. in het kader van de kwaliteitsafspraken. Omdat deze subsidies incidenteel van aard zijn, worden ze in beginsel niet gebruikt ter dekking van reguliere uitvoeringslasten.

8.2. FINANCIËEL RESULTAAT 2016

Algemeen

Het boekjaar 2016 heeft een aanzienlijk beter exploitatieresultaat (€ 1.350.493) te zien gegeven dan begroot (€ -428.420). Dit is enerzijds veroorzaakt door hogere baten dan begroot (€ 1.969.212). Anderzijds zijn de lasten hoger (€ 260.970) dan begroot. Het saldo van rentelasten en rentebaten is € 70.671 beter dan begroot.

8. FINANCIËN

Vanaf 2015 hanteert OCW nieuwe bekostigingsregels. Deze vloeien voort uit de wetwijziging ten behoeve van doelmatige leerwegen en modernisering van de bekostiging. Waar dit bij collega MBO-instellingen een negatief effect had leidde de nieuwe systematiek bij SintLucas in 2015 tot een stijging van de normatieve Rijksbijdrage OCW met ca. € 2,5 miljoen. Om echter het nadelig effect bij de collega-instellingen op te vangen is door OCW vanaf 2015 gekozen voor een geleidelijke opbouw gedurende vier jaar via een opbouwend schema (20%-40%-60%-80%). Voor 2016 bedroeg de extra bekostiging € 1,0 miljoen.

Vanaf 2015 stelt OCW jaarlijks middelen beschikbaar in het kader van de Regeling Kwaliteitsafspraken. In 2015 is daartoe een Kwaliteitsplan ingediend. Op basis van dit plan heeft SintLucas in 2016 een vaste subsidie toegekend gekregen van ca. € 1,0 miljoen.

Resultaat 2016

De baten zijn hoger dan begroot als gevolg van indexatie van de normbedragen. Daarnaast is in de begroting voor 2016 geen rekening is gehouden met opbrengsten uit prestatiegelden. De hogere lasten worden veroorzaakt door incidentele kosten in verband met de verhuizing naar Strijp- en additionele inzet op geormerkte subsidies. Daarnaast is de aanschaf van leermiddelen hoger dan begroot evenals de uitgaven voor de werving van studenten. De afschrijvingen daarentegen vielen mee doordat de oplevering van het nieuwe pand later plaatsvond dan gepland. Ook de bestedingen uit hoofde van het innovatie- en strategiebudget vielen lager uit. Het saldo van de baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering is gelet op bovenstaande uiteraard ook hoger uitgevallen dan begroot (€ 1.208.063 ten opzichte van -€ 500.179).

De rentabiliteit over 2016 (4,10%) voldoet ruimschoots aan de norm die hieraan gesteld wordt door de Raad van Toezicht van SintLucas ($\geq 0\%$ en $\leq 2\%$) en het Ministerie van OC&W (0%) en is hoger dan begroot (-1,39%).

Geconsolideerde staat van baten en lasten	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Begroot 2016	Realisatie 2016
BATEN				
Rijksbijdragen OCW	25.884.055	30.218.792	29.517.344	31.497.253
Baten werk i.o.v. derden	456.496	94.725	30.000	26.319
Overige baten	1.127.208	1.128.494	1.226.000	1.218.984
Totaal baten	27.467.759	31.442.011	30.773.344	32.742.556
LASTEN				
Personele lasten	18.103.582	19.752.179	20.912.501	20.947.978
Afschrijvingen	2.508.267	2.370.725	2.687.488	2.499.254
Huisvestingslasten	1.782.501	1.769.498	2.119.979	2.020.753
Overige lasten	3.905.240	4.822.028	5.553.555	6.066.508
Totaal lasten	26.299.590	28.714.430	31.273.523	31.534.493
Saldo baten en lasten	1.168.169	2.727.581	-500.179	1.208.063
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
Financiële baten	245.316	160.005	139.051	205.517
Financiële lasten	37.715	22.268	67.292	63.087
Saldo financiële baten en lasten	207.601	137.737	71.759	142.430
Exploitatiesaldo	1.375.770	2.865.318	-428.420	1.350.493
Rendement (expl.saldo/tot.baten)	4,96%	9,07%	-1,39%	4,10%

8. FINANCIËN

8.3. INVESTERINGEN 2016

Investerings	Begroot	Realisatie	Verschil
GEBOUWEN EN TERREINEN			
Investerings gebouwen	25.000.000	24.153.275	846.725
Investerings terreinen	5.000.000	3.377.681	1.622.319
Totaal	30.000.000	27.530.956	2.469.044
MEUBILAIR, APPARATUUR E.D.			
Investerings meubilair	1.361.200	1.059.684	301.516
Hardware/Infrastructuur	674.507	194.616	479.891
Audiovisueel	649.540	365.186	284.354
Overige investeringen	239.378	739.396	-500.018
Totaal	2.924.625	2.358.882	565.743
TOTAAL	32.924.625	29.889.838	3.034.787

Het beleid van SintLucas is gericht op het realiseren van een uitdagende en op innovatie gerichte leer- en werkomgeving, zowel binnen als buiten de school. Om dit te realiseren zijn jaarlijks vervangings-, uitbreidings- en diepte-investeringen nodig op het gebied van huisvesting, inventaris en ICT. Rekening houdend met de nieuwbouw en de verhuizing naar Strijp S waren de investering voor 2016 geraamd op € 32.924.625. Doordat de bij de verkoop van de locatie van Flotowlaan gerealiseerde boekwinst in mindering is gebracht op de investering in terreinen en doordat investeringen zijn verschoven in de tijd is de realisatie in 2016 uiteindelijk € 3,0 miljoen lager dan begroot, zoals blijkt uit bovenstaand overzicht.

8.4. NOTITIE HELDERHEID

Adequate verantwoording uitbesteding

Bij SintLucas heeft in het jaar 2016 geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

Overzicht van de bedragen uit de rijksbijdrage die gemoeid zijn met investeringen in private activiteiten, met aanduiding van de activiteiten waarvoor die bedragen zijn geïnvesteerd.

SintLucas investeert niet (met bedragen uit de rijksbijdrage) in private activiteiten.

Het verlenen van vrijstellingen

Bij SintLucas worden vrijstellingen zodanig toegepast dat voldaan blijft worden aan de gestelde normen inzake te realiseren onderwijstijd. De beslissingen hierover worden genomen door de schoolleider.

8. FINANCIËN

Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf.

SintLucas beschikt niet over een eigen fonds voor les- en cursusgelden.

In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk

Voor in- en outputbekostiging wordt de deelnemer voor één opleiding aangemerkt. Er zijn geen deelnemers die meer dan één opleiding tegelijk volgen.

Er wordt flexibel in- en uitgestroomd, het hele jaar door. Er wordt op toegezien, dat het aantal jaren opleiding dat aan de eisen van omvang en instellingstijd voldoet, overeenkomt met het aantal inschrijvings- cq. bekostigingsjaren. Gedurende het schooljaar komt uitstroom en doorstroom voor.

Het is geen beleid om direct na 1 oktober bij SintLucas deelnemers uit te schrijven. In de periode van 1 oktober 2016 tot en met 31 december 2016 zijn 25 deelnemers uitgeschreven. In alle gevallen betreft dit uitschrijvingen zonder diploma. Welke van deze deelnemers hun studie bij een andere instelling vervolgt is niet bekend. Deze informatie is wel bij DUO beschikbaar, maar wordt niet gedeeld in verband met privacy.

OPLEIDING	doorstroom naar andere interne opl	Gediplomeerd uitstroom	Ongediplomeerd uitstroom	instroom van extern
MBO eindhoven	3	0	17	0
P-jaar VMT	0	0	0	0
Mediavormgever	3	0	6	0
Mediadeveloper	0	0	1	0
Audiovisuele productie & Fotografie	0	0	2	0
Mediamangement	0	0	2	0
Podium- en evenemententechniek	0	0	1	0
Printmedia & Sign	0	0	4	0
DP	0	0	1	0
MBO boxtel	1	0	8	4
OVRPM	0	0	2	4
VPRM	0	0	4	0
Vormgeving en ambacht	1	0	2	0
VMBO	0	0	0	1
Totaal Stichting	4	0	25	5

De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Bij SintLucas zijn geen deelnemers die een andere opleiding volgen dan waarvoor ze zijn ingeschreven. Bij wijziging van crebo-code binnen de voltijdstudie wordt de onderwijsovereenkomst aangepast. Zoals we in het bovenstaande overzicht kunnen zien, betreft het voor onze instelling 4 zogenaamde "omzwaaiers". Er heeft gedurende het jaar geen wijziging plaatsgevonden van deeltijd- naar voltijdstudie of vice versa.

Maatwerktrajecten

Bij SintLucas vinden geen maatwerktrajecten plaats.

8. FINANCIËN

Buitenlandse deelnemers

In 2016 zijn er 35 buitenlandse deelnemers die onderwijs volgen op de locaties van SintLucas in Nederland. Het betreft 5 deelnemers in het VMBO en 30 in het MBO.

Handreiking publiek-private arrangementen

Bij SintLucas is in 2016 het volgende publiek-private arrangement afgesloten:

Creative Lab Brainport

Zoals beschreven bij paragraaf 6.1.2 is SintLucas penvoerder en ontvangt van het Ministerie van OC&W subsidie uit het Regionaal Investeringsfonds MBO (RIF-subsidie). De heer van Oers (adviseur Brainport Eindhoven) is projectleider van het project en de heer Cornelissen (controller Brainport Eindhoven) bewaakt de financiële voortgang. De financiële bijdrage van SintLucas is beperkt tot een bedrag van € 20.000 per jaar, welke wordt gefinancierd uit private gelden.

In 2014 is eerder een RIF-subsidie verstrekt voor het ontwikkelen van een structuur van creatieve opleidingen: "Centrum voor Creatieve Techniek", welke ook aan te merken is als publiek-privaat arrangement. SintLucas is hiervoor door de betrokken partijen aangewezen als penvoerder. Mevrouw Baggerman (medewerker Nationaal Centrum Erfgoedopleidingen) is projectleider van het project en de heer Westhof (extern controller in opdracht van het Nationaal Centrum Erfgoedopleidingen) bewaakt de financiële voortgang van het project. SintLucas draagt in dit project financieel niets bij.

Voor de beide RIF-subsidies geldt dat de inhoudelijke verantwoording met een beperkte financiële paragraaf plaats vindt door de betreffende projectleider aan het Ministerie van OC&W volgens de daartoe bestemde procedure. Verantwoording van de bestede subsidie vindt plaats in de jaarrekening van SintLucas op basis van de aanlevering door de verantwoordelijke controllers na goedkeuring van de accountant.

Naast Creative Lab Brainport is in 2016 gestart met het project YourStory. In paragraaf 6.1.3 is dit project inhoudelijk al beschreven. De organisatorische kaders van dit project worden momenteel verder uitgewerkt. Eventuele tekorten in dit project worden gefinancierd vanuit onze private gelden.

8. FINANCIËN

8.5. FINANCIËLE POSITIE

Geconsolideerde balans per 31 december	2014	2015	2016
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	-	-	-
Materiële vaste activa			
Gebouwen en terreinen	23.365.480	22.181.656	39.385.586
Inventaris en apparatuur	3.568.908	3.437.913	4.528.234
Andere vaste bedrijfsmiddelen	56.121	58.377	24.574
In uitvoering	2.289.226	12.855.858	-
Financiële vaste activa	3.503.272	2.744.617	1.946.413
Totaal	32.783.007	41.278.421	45.884.807
Vlottende activa			
Voorraden	41.567	38.031	32.796
Debiteuren	133.101	99.656	138.885
Overige vorderingen/overlopende activa	252.366	518.010	2.779.267
Effecten	500.531	752.824	752.368
Totaal	927.565	1.408.521	3.703.316
Liquide middelen	10.281.138	11.862.120	9.294.148
TOTAAL	43.991.710	54.549.062	58.882.271
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	32.506.254	35.213.734	35.350.511
Bestemmingsreserve (publiek)	3.246.463	3.412.321	4.479.832
Bestemmingsreserve (privaat)	2.850.382	2.842.362	2.988.567
Totaal	38.603.099	41.468.417	42.818.910
Voorzieningen			
Onderhoudsvoorzieningen	441.096	456.096	516.096
Overige voorzieningen	919.642	923.383	845.068
Totaal	1.360.738	1.379.479	1.361.164
Langlopende schulden	950.000	7.000.083	8.993.466
Kortlopende schulden			
Kredietinstellingen	100.000	259.917	639.667
Belastingen en premies sociale verzekeringen	701.915	781.235	871.245
Overige kortlopende schulden/overlopende passiva	2.275.958	3.659.931	4.197.819
Totaal	3.077.873	4.701.083	5.708.731
TOTAAL	43.991.710	54.549.062	58.882.271

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de financiële positie ultimo 2016 onverminderd uitermate gezond is en voldoende ruimte biedt voor de financiering van de ambities van SintLucas.

8. FINANCIËN

Grondslagen

De integrale versie van de jaarrekening 2016 is op 20 juni 2017 vastgesteld. De accountant heeft op deze datum de jaarrekening 2016 voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de wettelijke voorschriften van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (RJ660). De jaarverslaggeving die ingevolge de wettelijke bepalingen is gedeponereerd bij de Dienst Uitvoering Onderwijs is op te vragen via info@sintlucas.nl. In dit verkort jaarverslag hebben wij een samenvatting van de financiële informatie opgenomen.

De waarderingsgrondslagen van de activa en passiva zijn in 2016 niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaand jaar. Er heeft geen bijzondere waardevermindering van het vastgoed plaatsgevonden. De bij de verkoop van de grond met opstallen aan de Von Flotowlaan aan de gemeente Eindhoven is na afstemming met de externe accountant in mindering gebracht op de verwervingskosten van de grond met opstallen aan de Torenallee.

Kengetallen	2014	2015	2016	norm OCW
Liquiditeitsratio (liquide middelen + vlottende activa)/ kortlopende schulden)	3,64	2,82	2,28	>0,5
Werkkapitaal (vlottende activa + liq. Middelen - kortl. Schulden)	8.130.830	8.569.558	7.288.733	geen
Solvabiliteitsratio 1 (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,88	0,76	0,73	>0,3
Solvabiliteitsratio 2 (eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen)	0,91	0,79	0,75	>0,3
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	1,39	1,31	1,30	>0,05
Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	0,11	0,10	0,10	<0,15

Liquiditeit

De liquide middelen staan, vanwege het geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren), nagenoeg volledig op de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. De liquide middelen van SintLucas zijn in 2016 afgenomen met € 2,6 miljoen. Met een liquiditeitsratio van 2,28 overschrijdt SintLucas het door OCW gehanteerde signaleringsplafond van 1,5. Bezien wordt in hoeverre de liquide middelen vanaf 2017 kunnen worden ingezet voor de herfinanciering van de huisvesting.

Werkkapitaal

Het werkkapitaal van SintLucas is zeer ruim. Dit maakt het mogelijk om invulling te geven aan noodzakelijke vervangings- en onderhoudsinvesteringen alsmede een eventuele herfinanciering van de huisvesting.

8. FINANCIËN

Solvabiliteit

De vermogenspositie is zonder meer goed te noemen. De solvabiliteitsratio's 1 en 2 van respectievelijk 73% en 75% bevinden zich ondanks een daling ruim boven de ondergrenzen van OCW (30%). De daling wordt veroorzaakt doordat in 2016 evenals in 2015 langlopende leningen zijn opgenomen voor de financiering van het pand op Strijp-S. Het betreft respectievelijk een 11-jarige vastrentende (0,87%) en een 4 jarige vastrentende (0,27%) lineaire lening als ook een overbruggingskredietfaciliteit via het Ministerie van Financiën ontvangen. De overbruggingsfaciliteit is niet benut en is in 2016 opgeheven. Overigens wordt de dalende solvabiliteit deels gecompenseerd door positieve exploitatieresultaten.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre een organisatie eventuele calamiteiten financieel kan opvangen. Door een weerstandsvermogen te hanteren voorkomt SintLucas dat het direct in financiële problemen komt bij een calamiteit. Bij dit kengetal wordt het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van alle baten in een jaar inclusief de financiële baten en exclusief de buitengewone baten. Een weerstandsvermogen van 0,4 of meer is ruim voldoende, tussen 0,1 en 0,4 is matig tot voldoende en 0,1 of lager kan duiden op een risicovolle situatie.

Kasstroomoverzicht

Geconsolideerd kasstroomoverzicht	2013	2014	2015	2016
Saldo baten en lasten	878.868	1.168.169	2.727.581	1.208.063
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	2.510.412	2.508.267	2.370.725	2.499.254
Mutaties voorzieningen	331.172	-567.110	18.741	-18.315
Totaal	3.720.452	3.109.326	5.117.047	3.689.002
Veranderingen in vlottende middelen				
Voorraden	211	-16.121	3.536	5.235
Vorderingen	331.700	520.347	-226.368	-2.291.102
Schulden	225.812	443.410	637.658	-1.068.904
Totaal	557.723	947.636	414.826	-3.354.771
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.278.175	4.056.962	5.531.873	334.231
Saldo ontvangen/betaalde interest	231.707	207.601	137.737	142.430
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.509.882	4.264.563	5.669.610	476.661
Investeringsactiviteiten				
Investeringen in (im)materiële vaste activa	-1.737.988	-5.192.167	-10.329.242	-6.313.992
(Des)investeringsactiviteiten in financiële vaste activa	379.798	800.262	500.531	789.276
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.358.190	-4.391.905	-9.828.711	-5.524.716
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-100.000	-100.000	5.740.083	2.480.083
Mutatie liquide middelen	3.051.692	-227.342	1.580.982	-2.567.972
Beginstand liquide middelen	7.456.788	10.508.480	11.862.120	9.294.148
Eindstand liquide middelen	10.508.480	10.281.138	10.281.138	11.862.120

8. FINANCIËN

8.6. TREASURYBELEID

In het treasurybeleid van SintLucas is vastgelegd dat beleggen en belenen uitsluitend is toegestaan met inachtneming van de regels zoals opgenomen in de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek". In juni 2015 is overgegaan tot geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren) bij het Ministerie van Financiën (MvF). Publieke middelen kunnen daardoor uitsluitend worden belegd in termijndeposito's bij het MvF en bestaande beleggingsportefeuilles bij bancaire instellingen dienen te worden afgebouwd. Vanwege de lage rentestand is door SintLucas in 2016 overigens geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om middelen te beleggen in deposito's. De vrij ter beschikking staande liquide middelen stonden, met uitzondering van kassaldi, gedurende geheel 2016 op een reguliere bankrekening.

Soort obligatie	Eindjaar	Rente	Nominale waarde	Geamortiseerde kostprijs per 31-12-16
Ned.Waters.bank 10/17	2017	3,375	250.000	250.115
Nederland 07/17	2017	4,500	500.000	502.253
Nederland 08/18	2018	4,000	500.000	501.792
Rabobank 08/18	2018	4,750	250.000	250.955
Nederland 09/19	2019	4,000	500.000	501.603
Ned.Waters.bank 05/20	2020	3,875	225.000	228.563
Totaal			2.225.000	2.235.281

8. FINANCIËN

8.7. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting SiNTLUCAS

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2016 (hierna: de samengevatte jaarrekening') van Stichting SiNTLUCAS te Eindhoven is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2016 van Stichting SiNTLUCAS.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2016 van Stichting SiNTLUCAS op basis van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en titel 9 BW2.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2016
2. Staat van baten en lasten over 2016
3. Het kasstroomoverzicht over 2016
4. De bijbehorende toelichtingen

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en Titel 9 BW 2. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting SiNTLUCAS en onze controleverklaring daarbij.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2016 van Stichting SiNTLUCAS in onze controleverklaring van 20 juni 2017.

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de samengevatte jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen in overeenstemming met de grondslagen zoals omschreven in paragraaf Grondslagen onder 8.5 Financiële positie.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Eindhoven, 20 juni 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. N.A.J. Silverentand RA

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

De continuïteitsparagraaf is een waardevol instrument voor de interne bedrijfsvoering. Jaarlijks besteedt SintLucas middels het opstellen van een meerjarenbegroting aandacht aan dit onderwerp. Het doel en ook de kracht van de continuïteitsparagraaf ligt in de discussie, die de instelling intern voert over de verwachte effecten van het geformuleerde beleid in de komende jaren. Het is daarbij uiteraard denkbaar, dat de realisatie in de toekomst in meer of mindere mate afwijkt van de informatie in deze continuïteitsparagraaf. De onzekerheid, die inherent is aan het calculeren van toekomstige baten en lasten vraagt om het nodige voorbehoud en ook de gang van zaken in de praktijk kan aanleiding geven tot latere aanpassing van hetgeen eerder is voorzien.

SintLucas is in Zuid-Nederland dé vakinstelling waar creatief talent wordt opgeleid voor een toekomst in de topsector Creatieve Industrie. Een duurzame sector die ervoor zorgt dat steden aantrekkelijke worden en blijven voor toeristen, bedrijven en bewoners. Daarmee levert de sector een belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid en de groei van het aantal nieuwe ondernemingen in Nederland, is de sector een aanjager van innovatie in andere sectoren en levert zij creatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Als portaal naar de topsector Creatieve Industrie profiteert SintLucas van de situering in de regio Eindhoven die wordt gezien als de hotspot voor deze vorm van bedrijvigheid in Nederland. In combinatie met een unieke onderwijsfilosofie maakt dit dat SintLucas met recht de plaats is voor de vormgevers van de toekomst.

9.1. MEERJARENBEGROTING

Op 20 juni 2017 is de meerjarenbegroting over de jaren 2017 tot en met 2019 goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De meerjarenbegroting is gemaakt op basis van de navolgende gegevens en uitgangspunten:

Studenten- en leerlingprognoses tot en met 1 oktober 2019;

- Berekening rijksvergoeding op basis van de door directie en onderwijsteams ingeschatte studenten- en leerlingaantallen;
- Raming van de salariskosten van het zittende personeel;
- Een evenwichtige verhouding tussen de totale personele lasten ten opzichte van de totale baten vertaald in een norm van 67,5%.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

9.2. PROGNOSE AANTAL STUDENTEN EN LEERLINGEN

De basis voor een groot aantal berekeningen in de meerjarenbegroting wordt gevormd door de prognose van het aantal studenten en leerlingen voor de komende jaren. Deze ramingen zijn tot stand gekomen in overleg tussen bureau onderwijsservice en de directies van de scholen, waarbij de verwachting is dat het aantal deelnemers stabiliseert tussen de 3.400 en 3.500 studenten en leerlingen. Een krimp in deelnemersaantallen wordt op middellange termijn niet verwacht. Ook voor deze planperiode is het aantal aanmeldingen waarschijnlijk groter dan het aantal te plaatsen deelnemers.

Teldatum	1-okt-15	1-okt-16	1-okt-17	1-okt-18	1-okt-19
MBO Boxtel	1.480	1.433	1.390	1.445	1.426
MBO Eindhoven	1.482	1.571	1.570	1.525	1.546
VMBO	466	481	480	476	473
Totaal	3.428	3.485	3.440	3.446	3.445

9.3. STRATEGISCHE PERSONEELSPANNING

Wil SintLucas flexibel en slagvaardig blijven dan is het van belang om een goed beeld te schetsen van de strategische formatie voor de komende jaren. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn en blijven:

- De kernteams zijn verantwoordelijk voor het onderwijs aan een herkenbare groep leerlingen/studenten en bestaan uit CAO-docenten met een omvang van min. 0,6 fte.
- CAO-docenten zijn hoogwaardige professionals op pedagogisch-didactisch handelen, ICT en onderwijs en beschikken over een uitmuntende vakfocus.
- Flexibiliteit wordt geborgd door de inzet van een interne flexibele schil (bestaande uit vakprofessionals die breed kunnen worden ingezet) en een externe flexibele schil (bestaande uit top vakexperts).
- Er wordt gestreefd naar een percentage flexibele inzet van 15 – 25 % van de totale personele kosten.
- De formatie, direct betrokken bij het onderwijs, bestaat uit 10% instructeur- of assistentfuncties – 55% LB docent – 30% LC docent – 5% LD docent.
- Het bevorderen van mobiliteit; CAO medewerkers zullen steeds meer worden uitgedaagd om zich een tijdelijke periode te verbinden aan een team of project. Na 3-4 jaar vindt een turningpoint plaats waarin de persoonlijke ambitie van de medewerker en de toegevoegde waarde besproken wordt in het licht van de ambitie van SintLucas. Voor externe gastmedewerkers geldt een maximale periode van drie jaar.

Invulling van vacatures zal plaatsvinden op basis van de uitgangspunten zoals hierboven omschreven. De CAO-formatie zal ingevuld worden met jonge, creatieve, ondernemende onderwijsprofessionals, zodat de gemiddelde leeftijd wordt verlaagd (nu: m = 48 jaar / v = 44 jaar). Daarnaast geldt een actief beleid ten aanzien van loopbaanontwikkeling, mobiliteit en toegevoegde waarde voor (gast)-medewerker en organisatie.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

9.4. ONTWIKKELINGEN IN FORMATIE

Personele bezetting (FTE)	Realisatie 31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019
Management/Directie	12,0	12,0	11,0	10,0
Onderwijzend personeel	220,2	224,0	225,0	226,0
Overige medewerkers	62,2	62,0	62,0	62,0
Totaal	294,4	298,0	298,0	298,0

Toelichting: de personele bezetting zal zich, in lijn met het aantal studenten/deelnemers stabiel blijven ontwikkelen. Gedurende de komende jaren is er natuurlijk verloop en zal conform personeelsbeleid meer flexibele schil worden aangesproken voor vervangende inzet.

9.5. ONTWIKKELINGEN IN HUISVESTING

Met ingang van 1 december 2016 heeft SintLucas de locatie Stationsstraat 33 te Boxtel gehuurd van Bevek Vastgoed BV voor een periode van 20 maanden. In deze locatie heeft SintLucas een experimenteerwerkplek ingericht onder de werktitel "YourStory". YourStory is een initiatief van de gemeente Boxtel, centrummanagement Boxtel en SintLucas en heeft tot doel consumenten, producten en diensten te op vernieuwende en inspirerende wijze te verbinden door de verhalen achter ondernemers en producten te delen.

Per 10 oktober heeft de verkoop van de locatie van Flotowlaan aan de gemeente Eindhoven plaatsgevonden. De met deze transactie gerealiseerde boekwinst is in mindering gebracht op de verwervingskosten van de grond aan de Torenallee.

Met de verkoop van locatie van Flotowlaan en de ingebruikname van de nieuwbouw op Strijp-S ontstaat het momentum voor het opstellen van een strategisch huisvestingsplan.

Uitgangspunten voor dit plan zullen zijn:

- Waar mogelijk en wenselijk, een verdere verbetering van de kwaliteit van de huisvesting
- Optimalisering van het aantal vierkante meters vloeroppervlak rekening houdend met de ontwikkeling van de deelnemersaantallen op respectievelijk de locaties Boxtel en Eindhoven
- Het onderwijs- en inrichtingsconcept van SintLucas
- Het opleidingsaanbod per locatie
- Verduurzaming van de huidige gebouwen.

Als gevolg van de recente oplevering van het pand aan de Torenallee beschikt SintLucas bovendien nog niet over een (kwalitatief toereikend) meerjarenonderhoudsplan voor deze locatie. De opstelling hiervan als ook de actualisatie van het onderhoudsplan voor Boxtel is voorzien in 2017. Mede daardoor houden wij rekening met incidenteel hogere huisvestingslasten in 2017 en/of 2018.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

9.6. INVESTERINGEN

Investeringscategorie	Begroot	Realisatie	Verschil
GEBOUWEN EN TERREINEN			
Investerings gebouwen	25.000.000	24.153.275	846.725
Investerings terreinen	5.000.000	3.377.681	1.622.319
Totaal	30.000.000	27.530.956	2.469.044
MEUBILAIR, APPARATUUR E.D.			
Investerings meubilair	1.361.200	1.059.684	301.516
Hardware/Infrastructuur	674.507	194.616	479.891
Audiovisueel	649.540	365.186	284.354
Overige investeringen	239.378	739.396	-500.018
Totaal	2.924.625	2.358.882	565.743
TOTAAL	32.924.625	29.889.838	3.034.787

Door de Raad van Toezicht is een investeringsbedrag van € 32.924.625 goedgekeurd voor het boekjaar 2016. Dit betreft met name investeringen ten behoeve van de realisatie van de locatie Strijp-S. In de meerjarenbegroting wordt jaarlijks rekening gehouden met een regulier investeringsniveau van ca. € 1,25 miljoen.

Meerjaren investeringsbegroting	2016	2017	2018	2019	2020
GEBOUWEN EN TERREINEN					
Investerings gebouwen	24.153.275	0	0	0	0
Investerings terreinen	3.377.681	0	0	0	0
Totaal	27.530.956	0	0	0	0
MEUBILAIR, APPARATUUR E.D.					
Investerings meubilair	1.059.684	210.000	242.963	310.341	344.269
Hardware/Infrastructuur	194.616	420.746	442.196	668.110	210.659
Audiovisueel	365.186	405.398	168.405	152.267	395.233
Overige investeringen	739.396	223.500	97.236	206.239	283.947
Totaal	2.358.882	1.259.644	950.800	1.336.957	1.234.108
TOTAAL	29.889.838	1.259.644	950.800	1.336.957	1.234.108

9.7. FINANCIERINGSSTRUCTUUR

De financieringsstructuur zal ongewijzigd blijven, met dien verstande dat er jaarlijks wordt afgelost op de langlopende leningen. Op het moment van opstellen van deze continuïteitsparagraaf gaan wij ervan uit dat wij geen aanvullende financieringen zullen aantrekken. Investerings zullen met eigen liquide middelen worden gefinancierd. De liquiditeitspositie zal desondanks niet afnemen.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

9.8. FINANCIËLE MEERJARENRAMING 2017-2019

Geconsolideerde staat van baten en lasten	Realisatie 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019
BATEN				
Rijksbijdragen OCW	31.497.253	31.461.147	32.427.200	32.289.060
Baten werk i.o.v. derden	26.319	30.000	30.000	30.000
Overige baten	1.218.984	786.000	654.748	650.396
Totaal baten	32.742.556	32.277.147	33.111.948	32.969.456
LASTEN				
Personele lasten	20.947.978	21.704.799	22.009.866	22.240.642
Afschrijvingen	2.499.254	2.763.326	2.800.000	2.800.000
Huisvestingslasten	2.020.753	1.986.022	2.184.439	2.045.603
Overige lasten	6.066.508	5.773.714	5.764.312	5.765.289
Totaal lasten	31.534.493	32.227.861	32.758.617	32.851.534
Saldo baten en lasten	1.208.063	49.286	353.331	117.922
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
Financiële baten	205.517	100.000	50.000	25.000
Financiële lasten	63.087	51.420	46.059	38.384
Saldo financiële baten en lasten	142.430	48.580	3.941	-13.384
Exploitatiesaldo	1.350.493	97.866	357.272	104.538
Rendement (expl.saldo/tot.baten)	4,10%	0,30%	1,08%	0,32%

Door de ontwikkeling in de studentenpopulatie verwachten wij vanaf 2018 een stijging van bekostiging. Daarbij is tevens rekening gehouden met de compensatie die wij tot 2019 ontvangen als gevolg van de nieuwe bekostiging Focus op Vakmanschap in 2015.

De lasten zien wij in de komende jaren eveneens toenemen. Bij de loonkosten houden wij rekening met de ontwikkeling in de deelnemersaantallen en CAO-effecten. De stijging van de afschrijvingslasten wordt veroorzaakt door de toename van de investeringen in gebouwen en inventaris als gevolg van de ingebruikname van het pand aan de Torenallee. Bij de huisvestingslasten voorzien wij incidenteel hogere kosten in 2018. In de loop van 2017 zullen wij kunnen beschikken over een actueel meerjaren onderhoudsplan waarop wij de vorming van een voorziening zullen baseren. Specifiek voor 2017 geldt dat er sprake is van kosten die voortvloeien uit de recente oplevering van de nieuwbouw in Eindhoven. Het saldo financiële baten en lasten gaat van een positief saldo naar een uiteindelijk negatief saldo door meer betaalde rente financieringen, dan ontvangen rente spaarsaldi en obligatieportefeuille.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

Geconsolideerde balans per 31 december	2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa				
Materiële vaste activa	43.938.394	42.434.712	40.585.512	39.122.489
Financiële vaste activa	1.946.413	1.140.045	586.045	307.045
Totaal	45.884.807	43.574.757	41.171.557	39.429.514
Vlottende activa				
Voorraden	32.796	32.796	32.800	32.800
Debiteuren	138.885	135.000	135.000	135.000
Overige vorderingen/overlopende activa	2.779.267	860.152	860.152	860.152
Effecten	752.368	750.000	500.000	225.000
Totaal	3.703.316	1.777.948	1.527.952	1.252.952
Liquide middelen	9.294.148	11.285.963	13.683.650	15.089.484
TOTAAL	58.882.271	56.638.668	56.383.159	55.771.950
PASSIVA				
Eigen vermogen	42.818.910	42.916.776	43.274.048	43.578.586
Voorzieningen	1.961.164	1.961.164	1.500.000	1.500.000
Langlopende schulden	8.993.466	8.241.849	7.526.082	6.876.415
Kortlopende schulden	5.708.731	4.118.879	4.083.029	4.016.929
TOTAAL	58.882.271	56.638.668	56.383.159	55.771.950

De gebouwen en terreinen staan tegen boekwaarde op de balans, waarbij rekening wordt gehouden met jaarlijks vaste afschrijvingspercentages. De verwachting is dat er in de komende jaren geen sprake zal zijn van dusdanige investeringen, dat deze de afschrijvingen zullen overtreffen. Het eigen vermogen laat een bestendige groei zien door een "constant" exploitatieresultaat gedurende de komende jaren. De post voorzieningen zal structureel hoger zijn door enerzijds de voorziening personele lasten ter dekking van wachtgeldverplichtingen en beëindigingsregelingen en anderzijds de voorziening onderhoud o.b.v. een nieuw meerjarig onderhoudsplan voor alle gebouwen samen (nu nog alleen voor locatie Boxtel).

De langlopende schulden zijn opgebouwd uit een tweetal leningen van het Ministerie van Financiën, waarmee de nieuwbouw aan de Torenallee is gefinancierd en waarop jaarlijks wordt afgelost.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

Geconsolideerd kasstroomoverzicht	2016	2017	2018	2019
Saldo baten en lasten	1.208.063	49.286	353.331	117.922
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	2.499.254	2.763.326	2.800.000	2.800.000
Mutaties voorzieningen	-18.315	-	138.836	-
Totaal	3.689.002	2.812.612	3.292.167	2.917.922
Veranderingen in vlottende middelen				
Voorraden	5.235	-	-4	-
Vorderingen	-2.291.102	1.925.368	250.000	275.000
Schulden	-1.068.904	-1.701.802	-111.950	-76.100
Totaal	-3.354.771	223.566	138.046	198.900
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	334.231	3.036.178	3.430.213	3.116.822
Saldo ontvangen/betaalde interest	142.430	48.580	3.941	-13.384
Kasstroom uit operationele activiteiten	476.661	3.084.758	3.434.154	3.103.438
Investerings in (im)materiële vaste activa	-6.313.992	-1.259.644	-950.800	-1.336.957
(Des)investerings in financiële vaste activa	789.276	806.368	554.000	279.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-5.524.716	-453.276	-396.800	-1.057.957
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.480.083	-639.667	-639.667	-639.667
Mutatie liquide middelen	-2.567.972	1.991.815	2.397.687	1.405.814
Beginstand liquide middelen	11.862.120	9.294.148	11.285.963	13.683.650
Eindstand liquide middelen	9.294.148	11.285.963	13.683.650	15.089.464

9.9. ONTWIKKELING FINANCIËLE KENGETALLEN

Kengetallen	Realisatie 2016	2017	2018	2019	norm OCW
Liquideitsratio ((liquide middelen + vlottende activa)/kortlopende schulden)	2,28	3,17	3,73	4,07	>0,5
Werkkapitaal (vlottende activa + liq. Middelen - kortl. Schulden)	7.288.733	8.945.032	11.128.573	12.325.487	geen
Solvabiliteitsratio 1 (eigen vermogen/totaal vermogen)	0,73	0,76	0,77	0,78	>0,3
Solvabiliteitsratio 2 (eigen vermogen + voorzieningen/totaal vermogen)	0,75	0,78	0,79	0,80	>0,3
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	1,30	1,33	1,31	1,32	>0,05
Rentabiliteit	4,10%	0,30%	1,08%	0,32%	>0

De resultaten zoals in de meerjarenprognose getoond, laten een gezonde ontwikkeling zien in de voornaamste financiële kengetallen.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

9.10. RISICOMANAGEMENT

Risico's zijn verbonden met het nastreven van doelen. Risico's horen bij het leven en hoeven niet altijd koste wat kost vermeden te worden. Risicobewustzijn helpt bij het bepalen van een strategie die helpt bij het omgaan met onzekerheden en tussentijdse ontwikkelingen. Risicomanagement gaat daarom verder dan het in kaart brengen van risico's. Om verantwoorde beslissingen te kunnen nemen, worden risico's geanalyseerd en gewogen. Het is een proces dat regelmatig opnieuw in werking gesteld dient te worden. Bij SintLucas is risicomanagement nu nog een onderdeel van de begrotingscyclus en het jaarrekeningproces. Ambitie is dan ook om risicomanagement verder te ontwikkelen en deel uit te laten maken van de totale beleidscyclus met als uitgangspunt dat de risicobereidheid van SintLucas laag is. Dat vraagt om een herziening van de opzet van de managementinformatie zodat de bewustwording voor risico's wordt verhoogd en bijsturing wordt geëntameerd. Daarnaast hebben we aandacht voor soft controls, dat wil zeggen gedrag.

Intern risicomanagementsysteem

Binnen SintLucas wordt gewerkt volgens een vaste planning- en control-cyclus. Jaarlijks start de cyclus met de kaderbrief, waarin het kader en de aandachtspunten voor het opstellen van de jaarplannen en bijbehorende deelbegrotingen zijn beschreven. De begroting wordt door de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vastgesteld en goedgekeurd.

Over de voortgang van de resultaten wordt drie maal per jaar gerapporteerd in de kaderrapportage. Qua financiële risicobeheersing kent SintLucas:

- Een kwartaalrapportage ten behoeve van Raad van Toezicht en CvB;
- Maandelijks overzichten per locatie ten behoeve van de beheersing van de personeelskosten;
- Een meerjarenbegroting;
- Een meerjarenonderhoudsplan;

Voor 2017 worden hieraan toegevoegd:

- Financiële maandrapportages ten behoeve van het CvB;
- Maandelijks budgetoverzichten ten behoeve van budgethouders.

Belangrijke risico's en onzekerheden

Hierna volgt een beknopte samenvatting van de belangrijkste risico's:

Minder studenteninstroom door concurrentie en onduidelijke positionering

Het risico bestaat dat andere (ROC) onderwijsinstellingen in de regio zich begeven op het zelfde opleidingsgebied als SintLucas. Dit in combinatie met een voor (potentiële) studenten onduidelijke positionering kan gevolgen hebben voor de instroom en daarmee voor de bekostiging. Ter illustratie: indien het aantal deelnemers 2% afwijkt ten opzichte van de prognose dan kan het effect op de bekostiging naar verwachting oplopen tot -1,5%.

In samenwerking met strategisch adviesbureau "De Positioneerders" zijn wij dan ook een traject gestart dat ons in staat moet stellen het onderscheidend vermogen van SintLucas beter voor het voetlicht te brengen en daarmee de aantrekkingskracht van de instelling te vergroten.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

Realisatie strategisch personeelsplan

Het onderwijs wordt in toenemende mate geconfronteerd met veranderingen. Arbeidsmarktontwikkelingen, digitalisering, nieuwe vormen van dienstverlening zijn aan de orde van de dag. Bovendien probeert de organisatie zichzelf steeds te verbeteren. Het hebben en houden van de juiste medewerkers is hierbij essentieel en zal in de toekomst alleen maar in belang toenemen. De krapte op de docentenmarkt neemt toe. Het ontwikkelen van personeelsinstrumenten die ten dienste staan van het optimaal laten functioneren van medewerkers (doorgroeimogelijkheden, opleidingen, coaching) zal daarom nog meer de aandacht moeten krijgen. Desondanks zullen door de dynamische omgeving en de verhoogde eisen aan de organisatie onvermijdelijk (kwalitatieve) personele fricties optreden. Wij hebben dan ook ter dekking van dit risico een bestemmingsreserve gevormd ten bedrage van € 750.000.

Inhuur externen

SintLucas maakt veelvuldig gebruik van de inhuur van derden. Uit interne controle is gebleken dat de benodigde documentatie (als gevolg van fiscale regelgeving) niet altijd aanwezig is. Het kabinet heeft besloten de handhaving van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties tot 1 januari 2018 uit te stellen. Tot die tijd zal de Belastingdienst opdrachtgevers en zzp'ers niet beboeten. Wat op 1 januari 2018 gaat gebeuren is niet duidelijk. De organisatie neemt maatregelen om te voldoen aan de eisen van de Wet DBA. Onder andere maken wij gebruik van door de belastingdienst goedgekeurde contracten. Op dit moment is niet in te schatten wat de (financiële) impact zal zijn van het niet voldoen aan de wetgeving.

Projectmanagement

Een adequaat projectmanagement zou ons kansen geven om versneld gesubsidieerde resultaten te bereiken, verbeteringen door te voeren of beleid te implementeren, maar in de praktijk overheersen de risico's door gebrek aan inzicht in de projectvoortgang met als mogelijk effect het terugbetalen van subsidies. Als tegenmaatregel is gestart met de inrichting van een project- en veranderorganisatie.

Wet en regelgeving

De compliance-eisen nemen toe en dat stelt hoge eisen aan ons verandervermogen en onze flexibiliteit. Hierdoor lopen we reputatie- en financiële risico's (onder andere boetes, terugvordering van bekostiging, terugvordering subsidies). Wij zijn gestart met de implementatie van een risico- en procesmanagementbeleid dat er aan moet bijdragen dat wijzigingen in wet- en regelgeving tijdig worden onderkend en de naleving wordt geborgd. Overigens is een van de prioriteiten die is benoemd, de naleving van de aanbestedingsregelgeving.

9. TOEKOMSTPARAGRAAF

Informatiebeveiliging & privacy

De wens van studenten en medewerkers om meer te automatiseren en digitaliseren groeit. De stabiliteit van onze systemen en infrastructuur wordt bedreigd door cybercrime, te zware belasting van de infrastructuur en de noodzaak tot vernieuwing van oude systeem.

Wetgeving rond privacy en datalekken kennen hoge boetes bij overtreding. Binnen het onderwijs wordt steeds meer informatie over studenten en medewerkers opgeslagen en (her)gebruikt. Diverse onderwijsprocessen zijn afhankelijk van de juistheid en de volledigheid van gegevens. Zelfs de financiering van een school is afhankelijk van de gegevens die worden doorgegeven aan DUO. Door deze toename in gebruik en opslag, is steeds meer aandacht vereist voor een zorgvuldige en veilige omgang met de data. Het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens is niet alleen een wettelijke verplichting waaraan moet worden voldaan, het is ook een mensenrecht dat moet worden geëerbiedigd. De implementatie van de nieuwe wet Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 is daarom van groot belang. SintLucas heeft dit belang onderkend en de AVG verankerd in een informatiebeveiliging- en privacybeleid. Daarnaast is een Functionaris Gegevensbescherming benoemd die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de genoemde verordening.

Realiseren financiële begroting

De voorspelbaarheid van de bekostiging neemt af doordat deze in toenemende mate afhankelijk wordt gesteld van geleverde prestaties. Dit dwingt tot flexibiliteit in de kostenstructuur. Door in maand- en kwartaalrapportages ontwikkelingen ten aanzien van o.a. financiën, personele bezetting en studentenaantallen te volgen verwachten wij tijdig in te kunnen grijpen indien er signalen zijn dat een van de onderdelen niet past binnen de financiële begroting.

Het profiel van bovenstaande risico's is als volgt:

Risicoprofiel		
	Kans	Financiële Impact
Minder studenteninstream door concurrentie en onduidelijke positionering	Midden	Hoog
Realisatie Strategisch Personeelsplan	Hoog	Hoog
Inhuur externen	Hoog	Midden
Projectmanagement	Midden	Midden
Wet- en regelgeving	Midden	Hoog
Realiseren financiële begroting	Hoog	Hoog

De hiervoor benoemde risico's zijn opgenomen in de PDCA-cyclus. Periodiek wordt de kans en financiële impact opnieuw beoordeeld en vastgesteld welke maatregelen getroffen dienen te worden om de risico's te mitigeren dan wel tot een minimum te beperken.

Rapportage Raad van Toezicht

Voor de wijze waarop de Raad van Toezicht het bestuur ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek, wordt verwezen naar paragraaf 3.2.2.