



2016

JAARVERSLAG

- Deel 2 |

Deel 2 | Personeel

Het succes van onze organisatie maken we met elkaar. In hoofdstuk 6 leest u meer over de professionele ontwikkeling en arbeidsomstandigheden van ons personeel. Hoofdstuk 7 laat zien hoe de personeelsbezetting zich in 2016 heeft ontwikkeld.



6 | 2016 in sociaal opzicht

De mensen achter Horizon

Welke accenten heeft het Horizon College gelegd in zijn personeelsbeleid? U vindt het in dit hoofdstuk. Eerst leest u over onze strategische prioriteiten (paragraaf 6.1), het meerjarenformatiebeleid met strategische personeelsplanning (paragraaf 6.2) en de arbeidsmarktcommunicatie (paragraaf 6.3). Dan volgt een toelichting op het inwerken van nieuwe medewerkers (paragraaf 6.4), de professionele ontwikkeling van onze medewerkers en het management (paragraaf 6.5) en op ons medewerkersonderzoek en het keurmerk Investors in People (paragraaf 6.6). Daarna vindt u informatie over ons vitaliteitsbeleid (paragraaf 6.7), de arbeidsomstandigheden (paragraaf 6.8) en het ziekteverzuim (paragraaf 6.9). Het hoofdstuk sluit af met de speerpunten in het personeelsbeleid voor 2017 (paragraaf 6.10).

6.1 Strategische prioriteiten

2016 stond voor een groot deel in het teken van de vorming van een strategische visie voor 2017 en verder. Dit is een belangrijk proces. Het heeft namelijk niet alleen effect op de toekomstige visie, maar beïnvloedt ook direct de mensen die in 2016 bij dit project betrokken waren. Daarom bespreken we eerst dit proces.

Strategische visievorming 2017 en verder

Het Horizon College wil zijn strategische visie voor 2017 en verder op een vernieuwende wijze vormgeven. Deze strategische visie komt tot stand met een zo groot mogelijke betrokkenheid van stakeholders binnen en buiten de organisa-

tie. In dit proces werken we met de dialoog op basis van de methodiek 'waardierend onderzoeken'. We starten daarbij met een inventarisatie van waarover we (in- en extern) trots en tevreden zijn, naast waar onze ambities liggen en waarover we dromen. Deze punten ontwikkelen we tot een stip op de horizon voor 2017-2022. Het is de start van een continu creatief en interactief proces, waarin het Horizon College zijn visie doorlopend toetst en bijstelt.

Vanaf het najaar van 2016 hebben we meerdere bijeenkomsten georganiseerd, waarin ongeveer 130 medewerkers en managers zijn getraind in de methodiek van het waardierend onderzoeken. Bovendien hebben de bijeenkomsten een aantal



ontwerpthema's opgeleverd voor de te vormen visie. De volgende stap (in 2017) is met collega's en externe stakeholders de dialoog aangaan over de dromen en ontwerpthema's. Een hulpmiddel daarbij is het digitaal kennisplatform dat we in 2017 gaan inzetten voor het visievormingstraject.

Strategische prioriteiten 2016

In 2016 waren de belangrijkste strategische speerpunten kwalitatief goed onderwijs bieden, goede onderwijsresultaten behalen en de kwalificatiedossiers ontwikkelen en implementeren. Daarnaast was er aandacht voor het functioneren als professionele organisatie met passende werkomstandigheden, voldoende lesmiddelen, heldere communicatie en effectieve bedrijfsvoering. Dit alles met behoud van ons marktaandeel en in samenwerking met bedrijven. Tot slot is het voor ons belangrijk dat de bedrijven waarmee we samenwerken, tevreden zijn over de beroepspraktijkvorming en over de begeleiding die we bieden.

Visie van de afdeling Personeel & Organisatie

De afdeling Personeel & Organisatie (P&O) werkte in 2016 aan een passende formulering en inhoud van haar visie. Een visie die past binnen de in beweging zijnde visie en strategie van het Horizon College. De kern van haar visie is: 'P&O, de verbindende schakel'. De visie stellen we in 2017 in overleg met onze opdrachtgevers vast.

6.2 Meerjarenformatiebeleid met strategische personeelsplanning

In 2016 kregen we de kans om de onderwijsteams kwantitatief en kwalitatief aan te vullen. Dit kon onder andere doordat het natuurlijk verloop was toegenomen door pensionering van medewerkers. Daarnaast hebben we een meerjarenformatiebeleid opgesteld voor het Horizon College. Doelstelling hiervan is onze strategische doelen te bereiken met een kwantitatief en kwalitatief goede personeelsbezetting voor een langere periode (vijf jaar). Hierbij willen we alle formatieruimte optimaal benutten en betrokken en bevlogen medewerkers aantrekken die hun capaciteiten en kwaliteiten optimaal inzetten en continu ontwikkelen. Zo garanderen we goed onderwijs aan onze studenten, nu en in de toekomst.

Uitgangspunten hierbij zijn onder meer dat we zo veel mogelijk geld en formatie besteden aan het onderwijsproces. Ook gaan we goede medewerkers aan onze organisatie binden en maken we onszelf wendbaar door externe expertise in te huren. Die wendbaarheid is ook nodig bij ons personeel en onze organisatie; alleen dan kunnen we blijven meebewegen met de maatschappelijke veranderingen.

Het meerjarenformatiebeleid is vastgesteld met de afspraak dat we in 2017 starten met strategische personeelsplanning. De resultaten van deze



planning beïnvloeden namelijk de kaders die in het meerjarenformatiebeleid zijn vastgesteld. Na een jaar evalueren we het beleid en stellen dit waar nodig bij.

De directie heeft samen met het management en P&O een informatiebijeenkomst van Randstad bijgewoond over strategische personeelsplanning. Zij zijn hierbij overtuigd geraakt van het belang hiervan. In 2017 voeren we de personeelsplanning verder door. Een aantal sectoren is daar in 2016 al mee begonnen.

6.3 Arbeidsmarktcommunicatie

In 2016 heeft P&O het bereik van haar potentiële doelgroep vergroot. Ze heeft het Horizon College

zichtbaar gemaakt door onder andere vacatures te publiceren op sociale media. Er is vooral gebruik gemaakt van LinkedIn en in mindere mate van Facebook en Twitter. Het aantal bezoekers aan ons werkgeversprofiel is hierdoor verdubbeld. Ook is er een aantal nieuwe pagina's over werken bij het Horizon College in gebruik genomen. In 2017 wordt de stijl van de vacatureteksten nog verbeterd.

Van de 152 vacatures die zich in 2016 binnen het Horizon College hebben voorgedaan, zijn er 128 ingevuld. De vacatures die niet zijn ingevuld, zijn vooral docentfuncties in talen en rekenen, maar ook in een aantal praktijkvakken. De strategie is nu om meer leraren in opleiding (LIO'ers) en stagiairs in te zetten. Zo maken docenten van de toekomst alvast kennis met het Horizon College.

6.4 Inwerken nieuwe medewerkers

Iedere nieuwe medewerker krijgt tijd en begeleiding om goed te worden ingewerkt en om deel te nemen aan introductiebijeenkomsten. Hierbij zetten we ons inwerkprogramma in. Iedere startende docent of docent in opleiding heeft een mentor en een coach. Ook krijgt hij de gelegenheid deel te nemen aan intervisie of collegiale consultatie. In 2016 zijn daarnaast in april en augustus introductiebijeenkomsten georganiseerd. De bijeenkomst van augustus had een nieuwe aanpak. Met behulp van diverse collega's is een interactief programma opgetuigd met veel aandacht voor de persoonlijke beleving van het

onderwijs en het werken binnen het Horizon College. Het onderwijspersoneel heeft tijdens de introductiebijeenkomst een op maat gemaakt programma op specifieke onderwijsonderwerpen gekregen. Beide bijeenkomsten werden goed gewaardeerd.

6.5 Professionele ontwikkeling

Alleen met deskundige en professionele medewerkers kunnen wij topprestaties leveren en kwalitatief goed onderwijs bieden. Als medewerkers zich blijven ontwikkelen, verbeteren zij duurzaam hun prestaties. Hun kennis en vaardigheden groeien, ze doen nieuwe inzichten op en kunnen inspelen op ontwikkelingen in de bedrijven en op de veranderende arbeidsmarkt. Dit zien we terug in de stijgende lijn van de resultaatindicatoren waarmee we de kwaliteit van

onze opleidingen meten. Dat is voor ons een goede graadmeter voor de mate waarin onze medewerkers zich de afgelopen jaren verder hebben ontwikkeld en geprofessionaliseerd.

Om onze organisatie verder te verbeteren en professionaliseren, is het belangrijk dat wij:

- onze medewerkers en teams verbinden aan onze visie, kernwaarden, doelstellingen en elkaar;
- luisteren naar de wensen en behoeften van onze belangrijkste stakeholders;
- onze medewerkers stimuleren en uitdagen om hun competenties en talenten in te zetten en verder te ontwikkelen.

Hiervoor hebben we kritische succesfactoren bepaald. We blijven ons inspannen voor:

- een heldere visie en ambitie, vertaald in SMART-geformuleerde doelstellingen;





- een mens- en resultaatgerichte leiderschapsstijl;
- vakbekwame, professionele en betrokken medewerkers;
- goede voorzieningen, roostering en ICT-faciliteiten;
- goede leer- en werkomstandigheden;
- waardering van onze studenten, medewerkers en bedrijven en instellingen waarmee we samenwerken;
- optimale benutting van ons lerend vermogen.

In 2016 hebben we € 1.540.650 geïnvesteerd in scholings- en ontwikkeltrajecten voor de professionalisering van onze medewerkers (€ 1,6 miljoen in 2015). Dit is exclusief de kosten voor het vervangen van medewerkers en exclusief de scholing die het Horizon College zelf verzorgt voor zijn medewerkers. Ontwikkeling vindt ook plaats via kennisdeling. Zo waren er in 2016 diverse werkvormen om kennis breder dan het eigen team te delen: een ideecafé, themabijeenkomsten, workshops en team- of sectoroverschrijdende werkgroepen.

Net als in voorgaande jaren hebben de sectoren aangegeven wat zij in 2016 hebben gedaan om de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen op de volgende vier niveaus:

- professionalisering van leidinggevendenden;
- professionalisering van onderwijsgevendenden;
- professionalisering van onderwijsondersteunend personeel;
- professionalisering van het personeelsbeleid.

We volgen de professionele ontwikkeling van ons personeel voor een belangrijk deel met de resultaten uit het medewerkersonderzoek, welke we iedere twee jaar uitvoeren.

Professionalisering van leidinggevendenden

Leidinggevendenden van het Horizon College komen jaarlijks een aantal keren bij elkaar om de gezamenlijke speerpunten voor de toekomst vast te stellen. Ook zijn er vier interactieve bijeenkomsten geweest op het gebied van onderwijs en leiderschap. Daarnaast volgen de leidinggevendenden scholing. Acht onderwijsmanagers volgden in 2016 een master in onderwijsleiderschap en drie MD-potentials volgden een onderwijsmaster, omdat zij een leidinggevende functie ambiëren. Bij de sector Techniek is een speciale ontwikkelplek voor een MD-kandidaat gecreëerd. Elk sectormanagementteam heeft een opleiding gevolgd of zich op een andere wijze ontwikkeld door een training.

Naast deze opleidingstrajecten gaat het Horizon College werken met een nieuw assessmentbureau: AVOP. Er is een eerste verkenning gedaan met het vormgeven van het leiderschapsprofiel anno 2016. Vooral verbinden wordt een steeds belangrijkere competentie.

Professionalisering van onderwijsgevendenden

De professionalisering van onderwijsgevendenden was ook in 2016 vooral gericht op het verder verbeteren van hun didactische vaardigheden en pedagogisch handelen. In 2016 is een in-companytraject gestart voor het pedagogisch-

didactisch getuigschrift (PDG). Hieraan nemen 16 docenten deel. Daarnaast volgen verschillende docenten het PDG-traject bij externe opleiders. In totaal waren 48 docenten bezig hun PDG te halen; 4 daarvan hebben het getuigschrift in 2016 behaald. 14 docenten en 1 instructeur volgden een lerarenopleiding, waarvan 1 opleiding is afgerond. 8 instructeurs namen deel aan de opleiding tot instructeur, waarvan er 4 de opleiding hebben afgerond. Ook hebben 5 docenten een masteropleiding afgerond en zijn 5 docenten nog bezig met een masteropleiding. Tot slot hebben diverse docenten trajecten gevolgd om de kwaliteit van lesgeven (zoals Doordacht Lesgeven binnen Handel & Dienstverlening), examinering, gedragsexpertise en eigenaarschap te verbeteren.

Docenten met masterdiploma delen hun kennis

Het Initiatief (voorheen Platform onderwijs- en professionele ontwikkeling) is een platform voor medewerkers die een masteropleiding hebben afgerond. Zij delen hun kennis drie keer per jaar met hun collega's. De docenten met een masterdiploma geven zelf inhoud aan deze bijeenkomsten, bijvoorbeeld door presentaties te geven over onderzoeken die zij hebben gedaan. Daarnaast halen ze expertise van buiten naar het Horizon College, in de vorm van workshops of presentaties.

Lidmaatschap BVMBO

Lidmaatschap van het BVMBO (Beroepsvereniging Opleiders MBO) draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap van het onderwijs en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. Het Horizon College ondersteunt daarom dit lidmaatschap door de kosten hiervan op te nemen in de werkkostenregeling. Het aantal leden van de BVMBO is gestegen van 17 in 2015 naar 28 in 2016. Een ambassadeur van het BVMBO heeft op alle locaties voorlichting gegeven over het belang van het lerarenregister. Ook heeft hij een activiteitenplan geschreven waarin staat hoe het BVMBO kan bijdragen aan de professionalisering van het Horizon College. Daarnaast heeft de ambassadeur Het Initiatief ondersteund bij het organiseren van presentaties over hun onderzoek en over Stichting Leerkracht.

Intervisie en feedback

Goed onderwijs vraagt om reflectie op het eigen functioneren. Medewerkers versterken hun vermogen hiertoe door feedback en intervisie. In de onderwijssectoren en de sector Bestuurs- en Managementondersteuning (BMO) zijn verschillende intervisiegroepen actief. Daarnaast organiseert P&O jaarlijks een begeleide intervisie, waarvoor iedereen zich kan aanmelden. Afgelopen jaar zijn er minimaal drie intervisiegroepen gestart onder begeleiding van een trainer.

Binnen alle sectoren is een vorm van 360-graden-feedback ingevoerd, gekoppeld aan de gespreks-cyclus. Ook hebben we lesbezoekinstrumenten ontwikkeld en in gebruik genomen. Er zijn daar-

naast lessen gefilmd en nabesproken met collega's en leidinggevend en er is studenten-feedback verzameld. Het intern ontwikkelde traject Opbrengstgerichte Pedagogiek is gecertificeerd voor het lerarenregister.

Lerarenregister

De ambassadeur van het BVMBO heeft nog eens gewezen op het belang van het lerarenregister. Inmiddels hebben 78 docenten van onze school zich in het register ingeschreven. Aan de hand van de afspraken tussen de mbo-sector, het Ministerie van OCW en DUO zijn nu voorbereidingen getroffen om de basisgegevens van alle docenten aan te leveren aan DUO voor de initiële registratie in het lerarenregister.

Gebruik en kennis ICT

Tot slot zien we dat in 2016 het gebruik van ICT-middelen onder docenten is toegenomen. Kennis over ICT wordt gedeeld via (online) cursussen/trainingen, zodat docenten leren omgaan met N@tschool, digiborden en Prezi. In 2017 worden deze activiteiten voortgezet.

Professionalisering van onderwijsondersteunend personeel

Alleen met goed ondersteunend personeel kan het Horizon College zijn doelstellingen realiseren. Dit geldt voor al het ondersteunend personeel, dus zowel in de onderwijssectoren als bij het Facilitair Bedrijf en de sector BMO. In 2016 heeft BMO geïnvesteerd in de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Dat heeft geresulteerd in verticale mobiliteit van vijf medewerkers.

Professionalisering van het personeelsbeleid

De afdeling P&O heeft zich in 2016 vooral gericht op medewerkers professionaliseren en bevorderen zodat zij duurzaam inzetbaar zijn en kunnen doorstromen. Daarnaast heeft P&O aandacht gevraagd voor het vormgeven van de personele formatie voor de toekomst. Dit gebeurt aan de hand van een meerjarenformatieplanning en strategische personeelsplanning (zie paragraaf 6.2). Dit zijn continue processen en belangrijke voorwaarden voor onderwijs van hoge kwaliteit. P&O heeft hierbij de volgende prioriteiten gesteld:

- blijven investeren in het didactisch en pedagogisch handelen van onderwijsgevend;
- medewerkers binden en boeien door hen te betrekken bij de ontwikkeling van de nieuwe strategie;
- doorstroommogelijkheden naar LC verduidelijken;
- bevoegdheid en bekwaamheid op orde houden;
- kwalitatieve en kwantitatieve formatie plannen aan de hand van zowel gezamenlijke uitgangspunten als behoeften uit de sectoren;
- het gesprek tussen leidinggevende en medewerker faciliteren en stimuleren;
- nieuwe medewerkers goed inwerken;
- professionaliseren van teams (teamrolduidelijkheid, effectiviteit, eigenaarschap en feedback).

Het P&O-beleid is in 2016 ondersteund door de inzet van digitale informatievoorziening en faciliteiten voor management en medewerkers. Hierdoor kan transparant, efficiënt en effectief worden gewerkt. Zo zijn de personeelsdossiers



gedigitaliseerd en is een module Werving & Selectie en een module Opname Vakantie en Verlof ontwikkeld. De selfservicemodule is daarnaast verder verbeterd met de optie digitaal invoeren van gespreksverslagen, lesbezoek en 360-graden-feedback. Ook is P&O een project gestart dat de P&O-processen klantvriendelijker en efficiënter moet maken.

Klachten van medewerkers

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers hun klachten kenbaar kunnen maken. Dan weten we wat er speelt en kunnen we er iets aan doen. In 2016 zijn zes klachten gemeld over facilitaire diensten, vier over ICT-faciliteiten en één over het intrekken van een vacature bij Gezondheidszorg. Alle klachten zijn binnen de daarvoor gestelde termijn naar tevredenheid opgelost.

In 2016 heeft de interne geschillencommissie één zaak in behandeling gekregen over een beoordelingstraject. Deze zaak heeft de medewerker ingetrokken voor de behandeling in zitting.

6.6 Medewerkersonderzoek en Investors in People

Bevlogen en betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de kwaliteit van ons onderwijs. Zij hebben namelijk hart voor hun werk én voor de organisatie. Daarom is de combinatie van bevlogenheid en betrokkenheid zo waardevol. Wij toetsen de resultaten van ons P&O-beleid onder meer door een medewerkersonderzoek, uitgevoerd door onderzoeksbureau Effectory, en met een externe

audit door Investors in People. De resultaten van het medewerkersonderzoek eind 2015 waren mooi. Toch waren er ook verbeterpunten die in 2016 om aandacht vroegen.

Invloed op beleid

Er is gebleken dat medewerkers minder positief waren over hun invloed op het beleid. In september van dit jaar zijn we daarom gestart met een proces waarin we de nieuwe strategische visie vormgeven met behulp van zo veel mogelijk medewerkers (zie paragraaf 6.1). Het bestuur en het management willen dat medewerkers meedenken bij belangrijke beslissingen over de toekomst en hun ideeën gebruiken om onze organisatie te verbeteren. Zo krijgen medewerkers meer invloed op de gewenste cultuur (waarden, overtuigingen en ideeën) en de daarvoor benodigde structuur (regels en afspraken). Op die manier willen we het eigenaarschap en de bevlogenheid en betrokkenheid van teams en medewerkers vergroten. En gezamenlijk werken aan toekomstbestendig succesvol onderwijs.

Dit jaar is ook het vernieuwde LB-LC-beleid tot stand gekomen met input van de Ondernemingsraad (OR) en de BVMBO-ambassadeur. Bij de concretisering van het LC-profiel worden weer onderwijsprofessionals betrokken.

Interne communicatie

Het Horizon College wil een goede werkgever zijn, die zijn medewerkers serieus neemt in hun wensen, behoeften en ideeën om de organisatie verder te verbeteren. De sectoren zijn gaan



onderzoeken wat dat vraagt van de interne communicatie. Hieruit bleek dat we teams:

- snel en volledig moeten informeren over wat er in de eigen sector en op de eigen afdeling speelt;
- moeten betrekken bij de koers van de organisatie/sector; teams willen daaraan kunnen bijdragen;
- meer invloed moeten geven op alles wat te maken heeft met de uitvoering van het werk. Hoe kan het slimmer en beter en welke middelen en omstandigheden helpen daarbij?

Hierover hebben we afspraken gemaakt op sectorniveau. Dit zijn afspraken zoals het borgen van afspraken in het teamactiviteitenplan, het structureren van het werkoverleg, het inbedden van tussentijdse evaluatiemomenten om afspraken te bespreken, het besteden van aandacht aan de inzetbaarheid, het verspreiden van een nieuwsbrief, het vroegtijdig betrekken van medewerkers, het bewerkstelligen van bredere kennisuitwisseling en het invoeren van een communicatiekalender. Uit een tussentijdse evaluatie van de OR bleek bovendien dat medewerkers meer invloed willen op de agenda van het werkoverleg en dat zij meer een bottom-upbeweging willen zien.

Werkdruk

De werkdruk blijft een aandachtspunt. Hierop hebben de sectoren actie ondernomen door onder meer op afdelingsniveau in subteams te gaan werken, taken te clusteren en met een opslagfactor te werken bij arbeidsintensieve vakken.



Rolduidelijkheid in teams

In samenwerking met Effectory is een teamscan ontwikkeld. Hieruit blijkt dat voor medewerkers vooral de rol van het team soms onduidelijk is, meer dan die van het individu. Medewerkers geven aan dat de focus van het team niet altijd op de juiste dingen ligt. Ook kan het gezamenlijk nemen van de verantwoordelijkheid voor het teamresultaat beter, evenals het elkaar aanspreken op houding, gedrag en resultaten. Om de rolduidelijkheid te verbeteren, hebben sectoren in 2016 onder andere professionele leergemeenschappen, subteams, expertrollen en sterrollen ingevoerd. Ook worden de onderwerpen regelmatig besproken in de teams. In het medewerkersonderzoek van 2017 meten we de rolduidelijkheid opnieuw. De gemaakte afspraken zijn in februari 2017 geëvalueerd.

Investors in People: belangrijkste resultaten 2016

Het Horizon College draagt sinds 2006 met trots de titel Investors in People (IiP), een keurmerk voor strategisch personeelsbeleid. Op grond van het IiP-assessment in november 2014 heeft IiP Nederland het Horizon College erkend als Investor in People op het niveau brons. In het in juni 2016 gehouden IiP-assessment schetst de IiP-assessor het volgende beeld van het Horizon College:

'[...] een solide organisatie met duidelijke kaders waar fatsoenlijk met medewerkers wordt omgegaan, waar medewerkers zich veilig voelen en waar constructief wordt samengewerkt met de OR. De student staat centraal. Er is sprake van goed en proactief leiderschap en betrokken, deskundige en gemotiveerde medewerkers die eigenaarschap



tonen. Er is een verschuiving merkbaar van het denken van 'ik' naar 'wij als team'. Meerdere instrumenten worden ingezet om een continue verbetering te realiseren. Kennisdelen is al behoorlijk goed uitgewerkt, maar kennisdelen tussen teams en sectoren kan nog beter. De kritiek op de ondersteunende infrastructuur en op de mate waarin medewerkers zich gehoord voelen bij prioriteiten en keuzes voor de (ICT-)infrastructuur en de ervaren werkdruk kan nog de nodige aandacht gebruiken.'

De verbeterpunten waren al bekend vanuit het medewerkersonderzoek van december 2015. Inmiddels zijn op al deze punten verbeteracties in gang gezet.

6.7 Duurzame inzetbaarheid

Hoe beter onze organisatie in staat is medewerkers te verbinden aan de visie, waarden en doelstellingen van het Horizon College, hoe meer zingeving medewerkers ervaren in hun werk. Hun prestaties verbeteren en ze ervaren meer eigenaarschap. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat medewerkers beter met veranderingen kunnen omgaan, zich willen blijven ontwikkelen en hun werk langer met plezier blijven doen. En daar draait het om bij duurzame inzetbaarheid.

De sectoren hebben aandacht besteed aan de strategische koers, de kernwaarden en doelstellingen. Zij hebben de medewerkers daarover geïnformeerd in bijeenkomsten. Er is ook aandacht geweest voor de vertaling van de strategie

van de organisatie en sector naar teamafspraken. Binnen enkele sectoren is het teamactiviteitenplan direct gekoppeld aan het teamontwikkelplan. Een enkele sector heeft bewust teamafspraken doorvertaald naar individuele afspraken.

De taakverdeling is in de teams besproken. Hierbij is aandacht besteed aan de samenwerking, inzet van talenten, ontwikkelmogelijkheden en een gezonde werkdruk. Het management heeft medewerkers gestimuleerd met voorstellen te komen.

Vitaliteit

Het Horizon College wil medewerkers duurzaam inzetbaar houden in een toekomstbestendige organisatie. Daarom is het belangrijk te investeren in de vitaliteit van medewerkers. In 2016 is daarom ons vitaliteitsbeleid gestart. Dit beleid moet de belasting van medewerkers verlagen én hun vitaliteit verhogen. Dit betekent dat het beleid zowel een gezonde leefstijl moet stimuleren als moet bijdragen aan bijvoorbeeld mentale weerbaarheid en het leren ontspannen.

In het kader van vitaliteit stimuleert het Horizon College een gezonde leefstijl. Uit onderzoek is gebleken dat meer bewegen, bewust omgaan met spanning en ontspanning, gezond eten en niet roken, goed zijn voor zowel de lichamelijke als de geestelijke gezondheid. Een gezonde leefstijl werkt zowel curatief als preventief. Het Horizon College voert dan ook al jaren beleid om een gezonde leefstijl te bevorderen. Hierbij maken we zo veel mogelijk gebruik van de expertise die

we intern hebben, en ondersteunen we verschillende initiatieven financieel.

In 2016 hebben we voor die gezonde leefstijl deels dezelfde activiteiten georganiseerd als vorige jaren. Een aantal medewerkers kreeg een stoelmassage, inclusief adviezen voor de werkplek. Daarnaast konden onze medewerkers putten uit een breed aanbod, waaronder trainingen neurolingüistisch programmeren (NLP), stressmanagement, timemanagement, hardlooptactiviteiten voor beginners en gevorderden, en spierenpoetsen onder begeleiding van een fysiotherapeut. Afgelopen jaar zijn op drie locaties wekelijkse yogalessen gestart, waarin de medewerkers zich beter leren ontspannen door fysieke houdingen en ademhalingsoefeningen.

Salderings- en werkkostenregeling

Het Horizon College heeft de werkkostenregeling zo ingericht, dat we onze medewerkers ermee stimuleren om vitaal te blijven en bij te blijven op ICT-gebied. We bieden medewerkers de mogelijkheid om de kosten van de aanschaf van een (elektrische) fiets en de contributie van een (sport)vereniging te declareren voor fiscale uitruil.

Daarnaast konden onze medewerkers nog € 85 belastingvrij extra laten uitkeren in de maand december. Hiervan hebben 850 medewerkers gebruikgemaakt. Ook in 2016 is bij bijna alle medewerkers de Regeling fiscale uitruil reiskosten woon-werkverkeer toegepast. Dit is een regeling voor reiskostenvergoedingen die niet

genoten zijn, of lager waren dan toegestaan in de fiscale wetgeving. Van de belasting mogen medewerkers deze kosten in een bruto-nettotraject uitrusten tegen de eindejaarsuitkering 2016. Onze medewerkers ruilden € 72.505 bruto uit. Gerekend tegen een gemiddeld belastingtarief van 42 procent kregen zij hierdoor met elkaar ruim € 30.000 netto meer eindejaarsuitkering. Ook de werkkostenregeling is geëvalueerd. Daardoor wijzigt een aantal zaken per 1 januari 2017. Het wordt dan ook mogelijk om kosten die gepaard gaan met (het ombouwen naar) een elektrische fiets en de kosten van een mobiele telefoon uit te ruilen. Daarnaast kunnen vanaf 2017 alleen kosten van niet-incidentele sportdeelname worden uitgeruild.

Loopbaanbeleid

Met een goed loopbaanbeleid willen we onze medewerkers duurzaam inzetbaar en vitaal houden. En natuurlijk hun bevoeging en betrokkenheid stimuleren. Dit loopbaanbeleid draagt eraan bij medewerkers te binden en boeien, en hun prestaties, vakbekwaamheid en professionaliteit te verbeteren. In 2016 hebben we op dit vlak de nodige actie ondernomen. In 2016 is het vernieuwde LB-LC-beleid vormgegeven. Met dit beleid willen we meer duidelijkheid scheppen over de verschillen tussen de LB- en de LC-functie. Ook werken we hiermee aan een verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs door carrièreperspectief en doorstroomkansen te bieden aan docenten die kwalitatief hoogstaand onderwijs

bieden en breed inzetbaar zijn.

In 2016 hebben vijf medewerkers het traject Loopbaanlab gevolgd. Dit deden zij samen met collega's van het Clusius College, het Regio College en ROC Leiden. Deze vijf medewerkers komen uit de sectoren Techniek, Gezondheidszorg, Economie en BMO. Het Loopbaanlab ondersteunt medewerkers om zelf sturing te geven aan hun loopbaan en professionele ontwikkeling. In een driedaags programma krijgen ze meer zicht op hun groeipotentie en loopbaanwensen. Bijzonder is dat ze daarbij meteen kunnen uitzoeken hoe de organisatie hiertegenaan kijkt, want ook hun leidinggevendenden nemen deel aan het programma. In doelgerichte gesprekken bespreken medewerkers met hun leidinggevende hoe hun kwaliteiten, competenties en ambities het beste in te zetten zijn.



Interne doorstroom

In 2016 zijn 44 medewerkers gewisseld van sector of van functie. Dit is 3,48 procent van ons personeelsbestand. Vorig jaar was dit 3,3 procent. Van hen zijn er 39 doorgestroomd naar een hoger functieniveau. Er zijn 6 docenten-in-opleiding doorgestroomd naar de functie van docent-LB. Ook 9 instructeurs zijn doorgestroomd naar de functie van docent-LB. 7 onderwijsassistenten zijn doorgestroomd naar diverse functies. 13 docenten-LB zijn doorgestroomd naar de functie van docent-LC. Daarnaast is 1 docent-LC doorgestroomd naar de functie van opleidingsmanager. 2 medewerkers hebben een functie op lager niveau aanvaard.

Figuur 6.1 | Gevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken, 2012-2016

	Functionerings- gesprekken	Beoordelings- gesprekken	Totaal gevoerde	Totaal 'met elke medewerker één gesprek	Ingediende verslagen
2016	726	311	1037	69%	88%
2015	735	242	977	67%	88%
2014	627	250	877	62%	87%
2013	736	257	993		83%
2012	912	228	1140		89%

Bij de werving en selectie en ook in functioneringsgesprekken besteden we steeds nadrukkelijker aandacht aan de loopbaan en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit beleid gaan we in 2017 verder ontwikkelen, want het stimuleert de doorstroom en draagt bij aan een goede personeelsvoorziening voor de komende jaren.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Iedere medewerker voert jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met zijn leidinggevende. Voorafgaand aan deze gesprekken vragen medewerkers aan hun leidinggevende, collega's en studenten feedback op hun functioneren (360-graden-feedback). Aan die feedback voegen ze hun eigen opvattingen toe. De feedback wordt besproken in het functioneringsgesprek. Ook worden afspraken gemaakt die de ontwikkeling en vitaliteit bevorderen. Er is ruimte om over en weer verwachtingen uit te spreken en te inventariseren welke resultaten de medewerker heeft behaald en nog kan behalen.

In 2016 heeft het College van Bestuur met het managementteam geconcludeerd dat de kwaliteit van de functionerings- en beoordelingsgesprekken beter kan. Ze willen de afspraak van minimaal één formeel gesprek per jaar met medewerkers beter bewaken. Iedere medewerker heeft namelijk recht op regelmatige feedback. De verslagen van de gesprekken worden opgenomen in de bekwaamheidsdossiers. We blijven ernaar streven ook het percentage gespreksverslagen omhoog te brengen, want het is de bedoeling dat van elk gesprek een verslag wordt gemaakt. Daaraan gaan we in 2017 werken.

Het aantal gevoerde gesprekken in 2016 is ten opzichte van 2015 toegenomen met 60 gesprekken. Het aantal medewerkers dat in ieder geval één gesprek heeft gehad, is gestegen van 67 procent naar 69 procent.

Participatiewet

Met ingang van 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Deze wet heeft tot doel mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren op de arbeidsmarkt. In 2016 heeft het Horizon College vier medewerkers uit deze doelgroep aan het werk, ofwel 3,2 banen volgens de norm van de Participatiewet (volledige baan is 25,5 uur). We spannen ons in meer mensen aan te nemen, omdat we hierin onze maatschappelijke verantwoordelijkheid willen nemen. De directeur Facilitair Bedrijf is ambassadeur voor de Participatiewet geworden, om het onderwerp levend te houden. We hebben in 2016 ook elke vacature getoetst op de geschiktheid voor deze doelgroep. Daarnaast zagen we erop toe bij afspraken met leveranciers van onder andere schoonmaakdiensten dat mensen uit de doelgroep deel uitmaken van de poule die voor het Horizon College werkt. We hebben intensief contact gehouden met zowel UWV als detachingsbureaus om ons aan goede kandidaten te helpen. Uiteindelijk werken we toe naar dertig banen in 2025.

6.8 Werken aan goede arbeidsomstandigheden

In het Horizon College vinden we het belangrijk dat we gezond met elkaar kunnen werken. Daarom verzorgen we voorlichting en instructie, proberen we klachten, ziekte en ongevallen te voorkomen en doen we risico-inventarisaties en –evaluaties (RI&E's). Natuurlijk laten we ook de werkplekken geregeld inspecteren. Nieuwe medewerkers krijgen bezoek op hun werkplek om die in te stellen en hen te informeren over de arbsite op ons portaal. De medewerkers stellen dit werkplekonderzoek erg op prijs.

Aandacht voor bedrijfshulpverlening (bhv)

Het bedrijfshulpverleningsplan bevat alle gegevens die nodig zijn om bij een incident doelmatig op te treden en letsel en schade te beperken. De jaarlijkse ontruimingsoefeningen zijn daar onderdeel van en deze zijn ook in 2017 gehouden en geëvalueerd. In totaal hebben ongeveer honderd bhv'ers de Herhalingscursus Bhv op de locatie gevolgd. Daarnaast hebben alle receptionistes de herhalingscursus Omgaan met Alarmering gevolgd. Alle ploegleiders volgden de cursus Ploegleider Herhaling en Alarmering Receptionistes. In Alkmaar zijn vijf nieuwe EHBO'ers opgeleid; die bezitten nu de benodigde certificaten.

Een veilig schoolklimaat voor docenten en voor studenten is een belangrijke voorwaarde om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden en volgen. Daarom heeft het Horizon College veel

maatregelen genomen om de schoolomgeving veiliger te maken. Dit zijn fysieke maatregelen in de huisvesting zoals poortjes en brandveiligheidsmaatregelen, maar ook sociale maatregelen zoals de inzet van vertrouwenspersonen, schoolloopbaanbegeleiding en zorgadviesteams. Er is een nauwe samenwerking op dit thema binnen de regio met vo-scholen; ook zijn de lijnen met de politie kort. Dat studenten zich veilig voelen bij ons op school, blijkt uit het feit dat zij het thema veiligheid in de studentenenquête sinds 2001 beoordelen met een gemiddeld rapportcijfer 7.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

De voortgangsrapportage RI&E is in november 2016 vastgesteld. In totaal zijn op de vier locaties afgelopen jaar 23 risico's weggenomen door maatregelen te nemen. Er is één nieuw risico in het plan van aanpak opgenomen. Het aantal knelpunten daalt duidelijk. Dit komt doordat preventie meer aandacht heeft. Ook zijn er geen grote nieuwe projecten of verbouwingen uitgevoerd, waaruit vaak knelpunten voortkomen. Voor de RI&E bezoekt het College van Bestuur met de OR-leden van de arbocommissie de locaties om een indruk te krijgen van de genoemde risico's en maatregelen.



Het aantal klimateklachten is licht gedaald van 101 naar 95. In Alkmaar zijn 32 meldingen gedaan, in Heerhugowaard 11 en in Purmerend 1. In Hoorn is sprake van een stijging van 38 naar 51 meldingen.

Liever voorkomen dan genezen

Het Horizon College wil graag risico's op lichamelijke en psychische klachten voorkomen of voortijdig aanpakken (primaire preventie) in plaats van maatregelen nemen op risico's in de RI&E (secundaire preventie). Primaire preventie kan bijvoorbeeld door standaard de bouwtekeningen of verbouwplannen vooraf te laten beoordelen door de arbocoördinator. In 2016 is hiermee gestart.

Organisatie arbocommissie en preventie-medewerkers

De arbocommissie heeft een stimulerende, ondersteunende, toetsende en adviserende taak in arbozaken. Het is een gemengde commissie van managers, medewerkers P&O en OR-leden. De leden kwamen in 2016 drie keer bijeen. In 2016 is de samenstelling van de preventiemedewerkers veranderd door langdurige afwezigheid van een van de preventiemedewerkers. Er is een extra preventiemedewerker aangesteld. De vier preventiemedewerkers en de arbocoördinator zijn drie keer bij elkaar geweest voor overleg, afstemming en instructie.

Voorlichting en instructie

Onze preventiemedewerkers geven voorlichting en instructie aan medewerkers, zowel individueel

Figuur 6.2 | Aantal werkplekonderzoeken per locatie

	2016	2015	2014	2013	2012
Alkmaar	21	20	34		
Heerhugowaard	5	7	12		
Hoorn	5	9	24		
Purmerend	1	4	2		
Totaal	32	40	72	66	58

als afdelingsgericht. De arbocoördinator heeft onze interne voorlichtings- en instructiesite over arbozaken actueel gehouden.

Werkplekonderzoek en -advies

In 2016 zijn preventiemedewerkers langs geweest bij de kantoren van de ondersteunende diensten. De preventiemedewerkers proberen klachten te voorkomen en geven daarom (on) gevraagd advies. In figuur 6.2 ziet u de aantallen werkplekbezoeken tussen 2012 en 2016.

Aangezien veel medewerkers al een bezoek hebben gehad van een preventiemedewerker, zijn minder werkplekonderzoeken nodig. We registreren een werkplekonderzoek alleen, als er ook een hulpmiddel moet worden verschaft. De meeste adviezen gaan over het aanschaffen van een voorziening, zoals een andere muis, toetsenbord of stoel. Medewerkers zijn ook geadviseerd meer gebruik te maken van functie-toetsen. In figuur 6.3 ziet u nog het aantal preventiebezoeken aan nieuwe medewerkers.

Figuur 6.3 | Aantal preventiebezoeken aan nieuwe medewerkers, per locatie

	2016	2015
Alkmaar	16	15
Heerhugowaard	5	28
Hoorn	6	18
Purmerend	-	-
Totaal	27	61

Pilot dynamische werkplekken

Binnen de afdelingen Financiële Administratie en Deelnemers Informatie & Advies is een pilot geweest met dynamische werkplekken. De medewerkers konden gebruikmaken van zit-statafels en een deskbike. De pilot is goed gewaardeerd. De meeste gebruikers krijgen graag de gelegenheid om staand of fietsend te werken. Daarom bieden we de dynamische werkplekken in 2017 ook aan andere afdelingen aan.

Nieuwe pauzesoftware

Na uitvoerige tests is in 2016 een nieuw pauze-programma geïnstalleerd, Easy Forward.

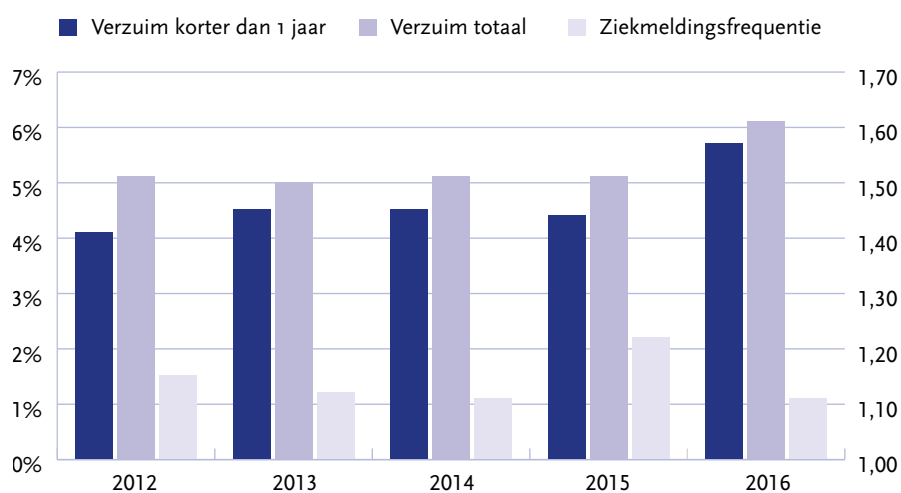
Ongevallenmelding, -registratie en -onderzoek

Ongevallen worden vanaf 2012 gestructureerd gemeld, geregistreerd en onderzocht. De arbo-coördinator onderzoekt alle meldingen en neemt de ongevallen tijdens school- of werktijd in het register op. Waar mogelijk nemen we maatregelen om herhaling te voorkomen. In 2016 zijn 106 incidenten gemeld. Hiervan zijn 15 ongevallen met letsel. In 2015 waren er 83 incidenten gemeld, waarvan 16 met letsel. De meeste ongevallen (9) waren snijwonden in praktijklessen en kneuzingen door diverse oorzaken. Er zijn 8 meldingen geweest van ongevallen met verwondingen die op de openbare weg zijn ontstaan.

6.9 Ziekteverzuim

Ondanks alle inspanningen op vitaliteit en gezonde arbeidsomstandigheden is het ziekteverzuim in 2016 toegenomen. Het totale verzuimpercentage op het Horizon College beweegt zich al jaren rondom de 5 procent. In 2016 is het ziekteverzuim binnen het Horizon College gestegen naar een gemiddelde van 6 procent. Sinds 2011 is het eerstejaarsverzuim (verzuim korter dan een jaar) gedaald van 5,2 naar 4,4 procent in 2015. In 2016 stijgt dit weer naar 5,3 procent. Dit percentage is 0,4 procent hoger dan het landelijke gemiddelde voor alle mbo-instel-

Figuur 6.4 | Ontwikkeling verzuimpercentages en ziekmeldingsfrequenties, 2012-2016



lingen (peildatum 1 juli 2016). De oorzaken van het toenemende verzuim lijken te maken hebben met meer fysieke problematiek en een toenemende disbalans tussen belasting en belastbaarheid. Met name in de leeftijdscategorie 55-64 jaar is het verzuim toegenomen en in de functiecategorie onderwijzend personeel. De gemiddelde meldingsfrequentie is gelijk gebleven met ongeveer 1,1 melding per medewerker per jaar. In figuur 6.4 ziet u de verzuimpercentages en meldingsfrequentie van 2012 tot en met 2016.

Het Horizon College hanteert het eigenregie-model: leidinggevendenden nemen de regie om verzuim te voorkomen en het proces van ziekteverzuim te begeleiden. De leidinggevende

faciliteert de medewerker, ondersteunt hem en spreekt hem aan op de eigen verantwoordelijkheid. De re-integratieprocessen in de sectoren worden ondersteund door een bedrijfsarts, een psycholoog en een arbeidsdeskundige die arbeidskundig onderzoek heeft gedaan. Vanaf augustus 2015 heeft de psycholoog hierbij een groter aandeel gekregen, omdat meer medewerkers verzuimen om psychosociale redenen.

Managers kunnen de gewenste regierol versterken door intensiever met de bedrijfsarts te overleggen. Daarnaast kunnen ze uitval voorkomen door preventief met medewerkers in gesprek te gaan over de duurzame inzetbaarheid voor hun vak. Duurzame inzetbaarheid is onderdeel van het functioneringsgesprek.

6.10 Speerpunten personeelsbeleid 2017

Ook in 2017 ontwikkelen we ons personeelsbeleid verder. We zoeken nog meer de aansluiting bij de behoeften van de sectoren. De afspraken daarvoor sluiten aan bij de behaalde resultaten in 2016 en bij de Horizonbrede prioriteiten voor 2017. De thema's zijn professionalisering, duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning, visievorming, rapportages en processen. We hebben de nodige activiteiten uitgewerkt

in een activiteitenplan en een geïntegreerd kwaliteitsplan voor de hele organisatie, en blijven ons ook in 2017 richten op optimale kwaliteit van onderwijs.

Onderwijs en de ondersteuning daarvan is mensenwerk, dus de medewerkers zijn en blijven de belangrijkste succesfactor van onze organisatie. Ook in 2017 stimuleren en ondersteunen we daarom de persoonlijke en professionele ontwikkeling van teams en individuele medewer-

kers. In het komende jaar blijft P&O de visievorming ondersteunen en zo veel mogelijk medewerkers betrekken bij het ontwikkelen en uitdragen van de nieuwe visie van het Horizon College.

In 2017 bouwen wij ons loopbaanbeleid en vitaliteitsbeleid verder uit. Doel is medewerkers betrokken en bevlogen houden, zodat ze vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

We gaan ons meerjarenformatiebeleid toetsen aan de hand van strategische personeelsplanning. Sectoren krijgen hiermee inzicht in welke kwantitatieve en kwalitatieve formatie nodig is om goede kwaliteit van onderwijs te blijven garanderen. Met behulp van ons professionaliseringsbeleid en loopbaanbeleid kunnen medewerkers de kennis, vaardigheden en competenties verder ontwikkelen die ze in de toekomst nodig hebben.

In 2017 houden we ook weer een medewerkersonderzoek. Daarin toetsen we of de in 2016 ingezette verbeteracties hebben geleid tot een toegenomen tevredenheid over de geconstateerde knelpunten.

Ook gaan we in 2017 strategischer communiceren op de arbeidsmarkt, door onze kracht als werkgever te profileren. Daarmee willen wij in zowel ruime als krappe arbeidsmarktsituaties deskundige medewerkers aan ons binden, om onderwijs van optimale kwaliteit te kunnen leveren.



7 | **Formatieontwikkelingen 2016**

Kengetallen personeel

In dit hoofdstuk leest u alles over de formatieontwikkelingen van het Horizon College in 2016. Eerst ziet u deze per functiecategorie (paragraaf 7.1), procentueel (paragraaf 7.2), naar geslacht (paragraaf 7.3) en naar vaste versus tijdelijke formatie (paragraaf 7.4). Vervolgens leest u hoe de formatie zich heeft ontwikkeld naar leeftijd (paragraaf 7.5), en naar leeftijd per functiecategorie (paragraaf 7.6), per functieniveau (paragraaf 7.7) en per sector (paragraaf 7.8). Tot slot leest u meer over de ontwikkeling in de verlofregelingen voor senioren (paragraaf 7.9), de in- en uitstroom van het personeel (paragraaf 7.10) en het beleid dat het Horizon College heeft gevoerd om de uitkeringen na ontslag te beheersen (paragraaf 7.11).



7.1 Formatieontwikkeling per functiecategorie

Ten opzichte van 31 december 2015 is de personeelsbezetting in 2016 gedaald van 991 fte naar 984 fte. De formatie is met 7 fte afgenomen; dit is een daling van 0,7 procent. Het (formatie)doel voor 2016 was onze onderwijskwaliteit verhogen door de onderwijsteams kwalitatief en kwantitatief uit te breiden. Hier is een marginale stap in gezet met een stijging van 3 fte in de categorie onderwijzend personeel (OP). Wel is het goed om hierbij te beseffen dat externe medewerkers niet zijn opgenomen in de formatiecijfers (die cijfers vindt u in paragraaf 7.5). Deze beïnvloeden de verhoudingen tussen de verschillende categorieën.

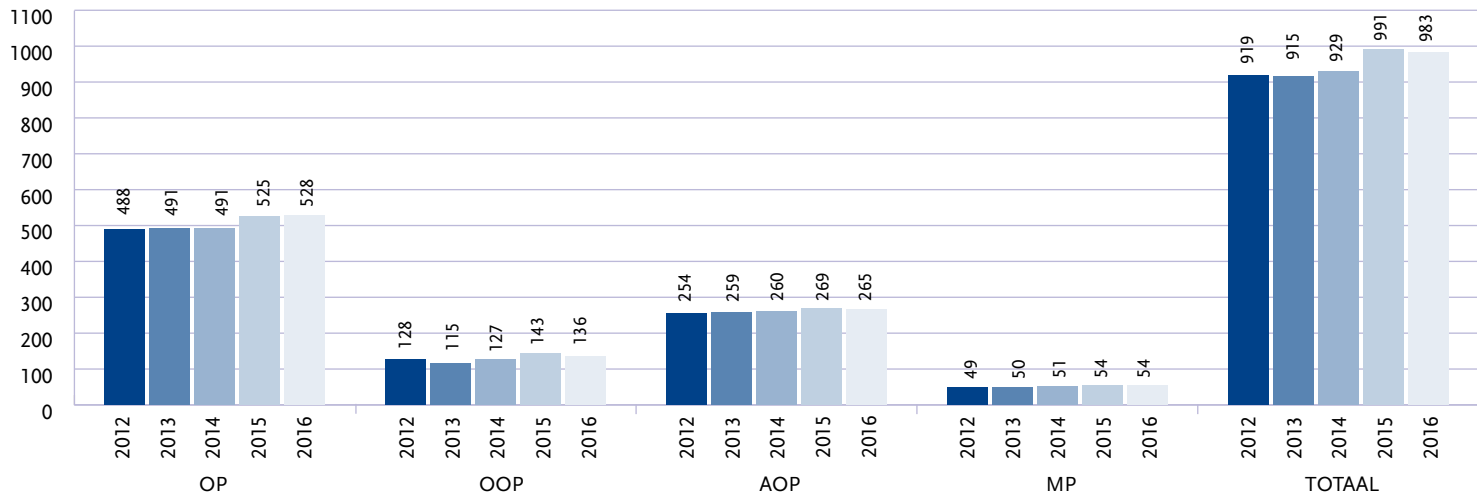
Verder is de bezetting van het onderwijsondersteunend personeel (OOP) gedaald met 7 fte. Ook is de categorie algemeen ondersteunend personeel (AOP) gedaald met 4 fte. Het managementpersoneel (MP) is gelijk gebleven in fte.

7.2 Formatieontwikkeling in percentages

In figuur 7.2 ziet u hoe de formatie van de verschillende functiecategorieën zich heeft ontwikkeld ten opzichte van de totale formatie.



Figuur 7.1 | Overzicht fte per functiecategorie



Het aandeel OP is gestegen met 0,7 procentpunt en het aandeel OOP is gedaald met 0,5 procentpunt. De sectoren Economie en Handel & Dienstverlening laten de grootste stijging in OP zien. In verhouding is OP en OOP gestegen ten opzichte van AOP en MP.

7.3 Formatieontwikkeling en verhouding man-vrouw

De verhouding tussen mannen en vrouwen in het Horizon College is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Op 31 december 2016 waren er 1263 medewerkers in dienst bij het Horizon

College. Dat zijn 476 mannen en 787 vrouwen. Dit betekent dat 62 procent van het personeelsbestand in aantal vrouw is. Kijken we naar de formatie, dan is deze verdeeld over 429 fte mannen en 555 fte vrouwen. Dat betekent dat 56 procent van de formatie vrouw is. Vrouwen hebben gemiddeld kleinere dienstverbanden dan mannen.

Figuur 7.2 | Formatieontwikkeling per functiecategorie, in percentages

	OP	OOP	AOP	MP
2012	53,1	13,9	27,6	5,3
2013	53,7	12,6	28,3	5,5
2014	52,9	13,7	28,0	5,5
2015	53,0	14,4	27,1	5,5
2016	53,7	13,9	27	5,5

Direct (OP + OOP)	Indirect (AOP + MP)
67	33
66,2	33,8
66,5	33,5
67,4	32,6
67,6	32,4

Landelijk is het aandeel vrouwen in de formatie in de mbo-sector 47 procent en in aantal is dat 52 procent (bron: MBO Raad, 2014). Binnen het Horizon College werken dus meer vrouwen dan het landelijk mbo-gemiddelde.

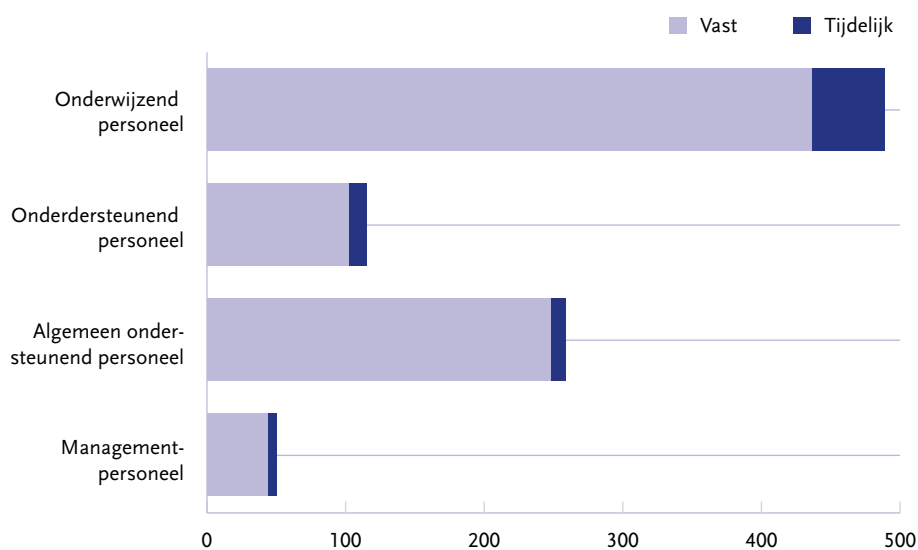
Het gemiddelde dienstverband van mannen en vrouwen is sinds 2011 al gelijk: respectievelijk 0,9 fte en 0,7 fte. Landelijk is de gemiddelde betrekkingssomvang in het mbo 0,76 fte (exclusief BAPO) (bron: MBO Raad, 2014).

7.4 Vaste versus tijdelijke formatie

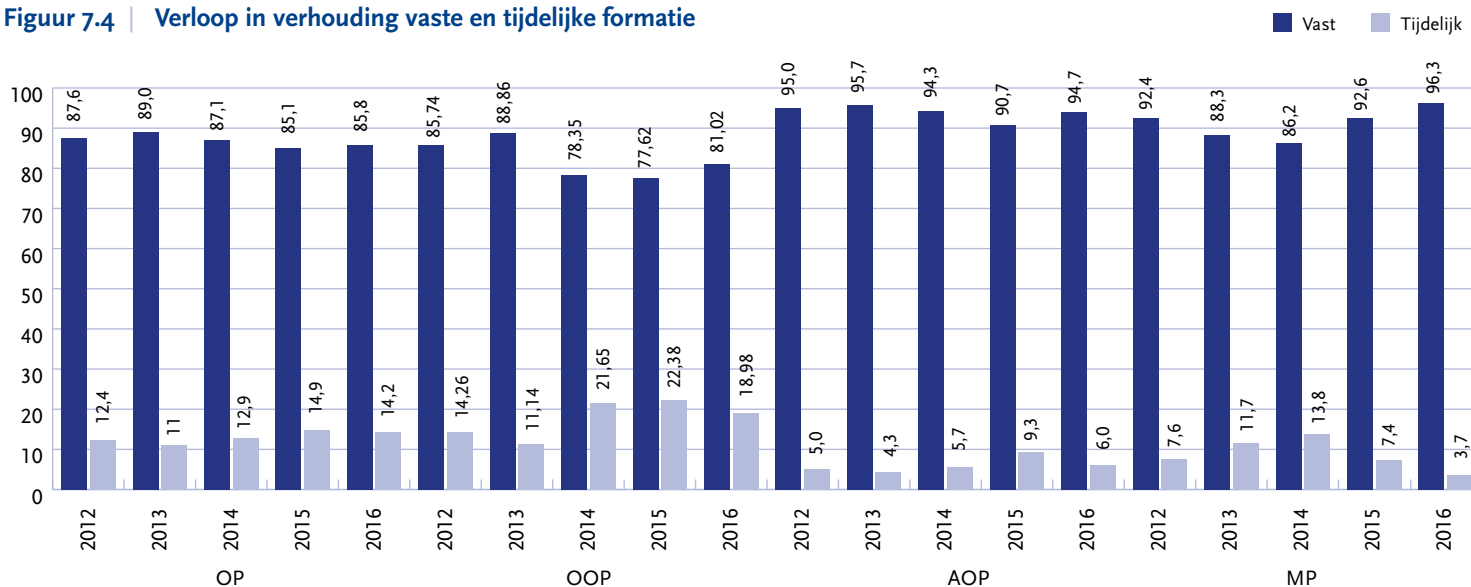
Op 31 december 2016 is het aandeel tijdelijk personeel gelijk gebleven met 12 procent van de totale formatie. We willen deze flexibiliteit in ons personeelsbestand behouden, zodat we fluctuaties in onze activiteiten kunnen opvangen. In figuur 7.3 ziet u de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel per functiecategorie in fte op 31 december 2016.

In figuur 7.4 ziet u over vijf jaar het verloop tussen de vaste en tijdelijke formatie, in fte per functiecategorie op 31 december van elk aangegeven jaar. Met 19 procent tijdelijke contracten heeft de categorie OOP procentueel de grootste flexibele schil. De categorie OP heeft de meeste

Figuur 7.3 | Verhouding vaste en tijdelijke formatie, in fte



Figuur 7.4 | Verloop in verhouding vaste en tijdelijke formatie



tijdelijke contracten in aantal, hoewel ten opzichte van vorig jaar het aantal iets is afgenomen.

Inhuur van extern personeel

In 2016 zijn 298 medewerkers ingehuurd. Daar horen ook externe medewerkers bij van diensten als schoonmaak, catering en boekhandel Lisette. Wij zien een lichte daling in de inhuur van extern personeel (305 externe medewerkers in 2015). Er zijn in 2016 54 docenten extern ingehuurd; in 2015 waren dit er 58. Daarnaast is in 2016 ook een opleidingsmanager en een informatiemanager extern ingehuurd. Inhuur is allereerst noodzakelijk om specifieke expertise in te kunnen zetten, zodat we continu goede onderwijskwaliteit kunnen bieden. Daarnaast kopen we diensten in die niet tot onze kernactiviteiten behoren. Bovendien vinden we het belangrijk om flexibel in te kunnen spelen op budgetveranderingen en om verplichtingen vanuit de Werkloosheidswet (WW) te voorkomen.

We verwachten dat na 2016 de begrote formatie op onderdelen zal stijgen, voornamelijk als gevolg van stijgende studentenaantallen. Naast deze ontwikkeling zien we dat het landelijk budget daalt door de invoering van de ov-kaart voor mbo-studenten en de gevolgen van macrodoelmatigheid in het onderwijs. Het blijft daarom verstandig tijdig te sturen op de opbouw of het behoud van een flexibele schil van tijdelijk personeel. Op die manier kan de bezetting deels meebewegen met toekomstige ontwikkelingen. Het kan voorkomen dat die flexibele schil binnen

een sector samengaat met een hoge uitstroom van personeel. In dat geval besteden we aandacht aan het binden van tijdelijk aangestelde docenten die goed zijn ingewerkt en goed functioneren.

7.5 Formatieontwikkeling naar leeftijd

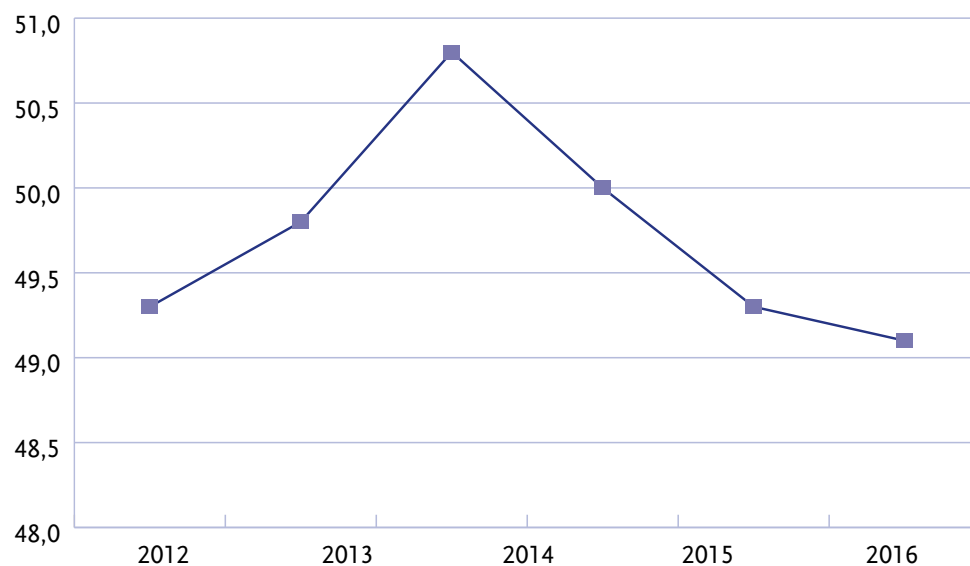
Als we nieuw personeel aannemen, sturen we zo mogelijk op een evenwichtige leeftijdsopbouw. De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is gedaald van 50,8 in 2013 naar 49,1 jaar in 2016. We hebben de afgelopen jaren relatief veel jongere medewerkers aangesteld. Het

aandeel vijftigplussers is echter gelijk gebleven op 56 procent van het totaal, waarvan het aantal zestigplussers iets is gestegen van 19,6 procent naar 20,7 procent.

7.6 Leeftijdsverdeling naar functiecategorie

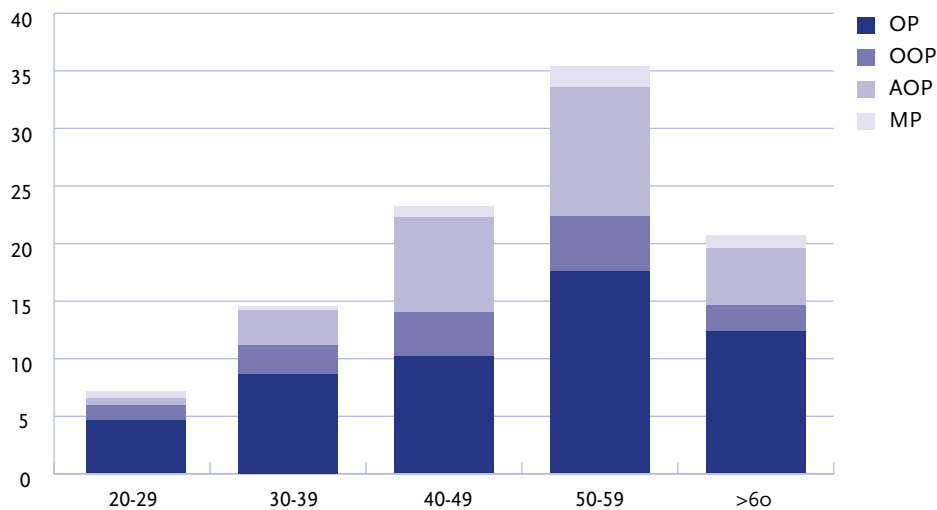
In figuur 7.6 ziet u de leeftijdsverdeling per functiecategorie binnen het Horizon College op 31 december 2016. Ten opzichte van het totaal is het aandeel medewerkers jonger dan 40 jaar iets gestegen ten opzichte van 2015, namelijk van 20,3 procent naar 21 procent. Het aandeel

Figuur 7.5 | Formatieontwikkeling naar gemiddelde leeftijd





Figuur 7.6 | Formatie per functiecategorie in leeftijdsgroepen



twintigers steeg ten opzichte van vorig jaar van 5,2 procent naar 6,6 procent. Het aandeel medewerkers jonger dan 50 jaar is gelijk gebleven op 44 procent van het totaal. Het aandeel medewerkers ouder dan 60 jaar is in 2016 iets gestegen van 19,6 procent naar 20,7 procent. Deze stijging komt deels door de instroom van vier medewerkers in deze leeftijdscategorie. De grootste groep medewerkers boven de 50 jaar bevindt zich in de categorie OP, gevolgd door AOP.

Handig om te weten voor u deze paragraaf leest

In paragraaf 7.7 leest u hoe de formatie is verdeeld over de verschillende functieniveaus en hoe die verdeling is verschoven. Hierbij is het goed om te weten dat de schalen 2 tot en met 14 bij het Horizon College van het niet-onderwijzend personeel zijn. De schalen LB en LC worden gebruikt voor het onderwijzend personeel.

7.7 Formatieontwikkeling per functieniveau

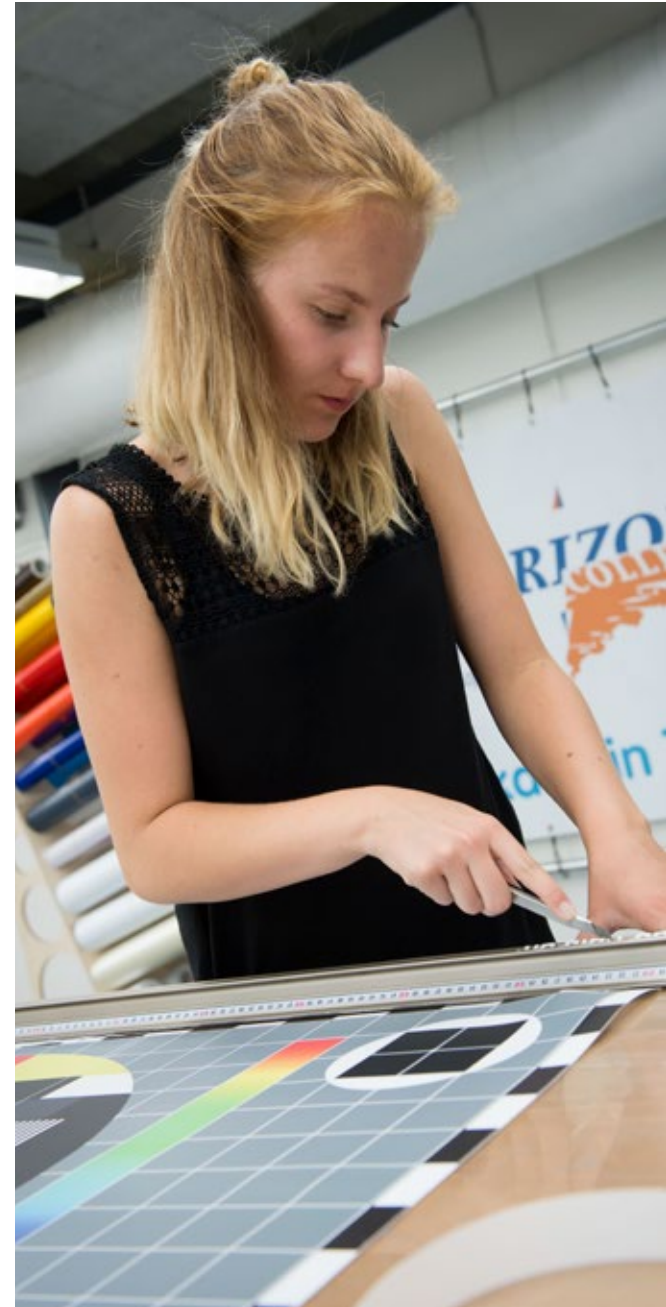
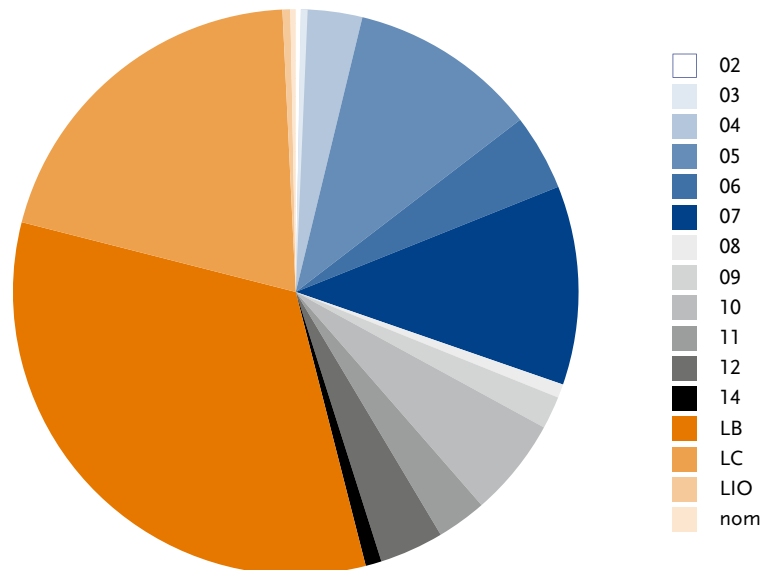
In 2016 hebben de sectoren van het Horizon College erop ingezet om hun OP-formatie te vergroten ten opzichte van het aandeel overige formatie. Dit is in lijn met de afspraken in het Bestuursakkoord 2011 en Focus op Vakmanschap. In samenspraak met de Ondernemingsraad is besloten om waar mogelijk onderwijzend personeel in te zetten in plaats van niet-onderwijzend personeel.

Net als in voorgaande jaren bestond de personeelsformatie in 2016 voor 53 procent uit onderwijzend personeel (in de schalen LB en

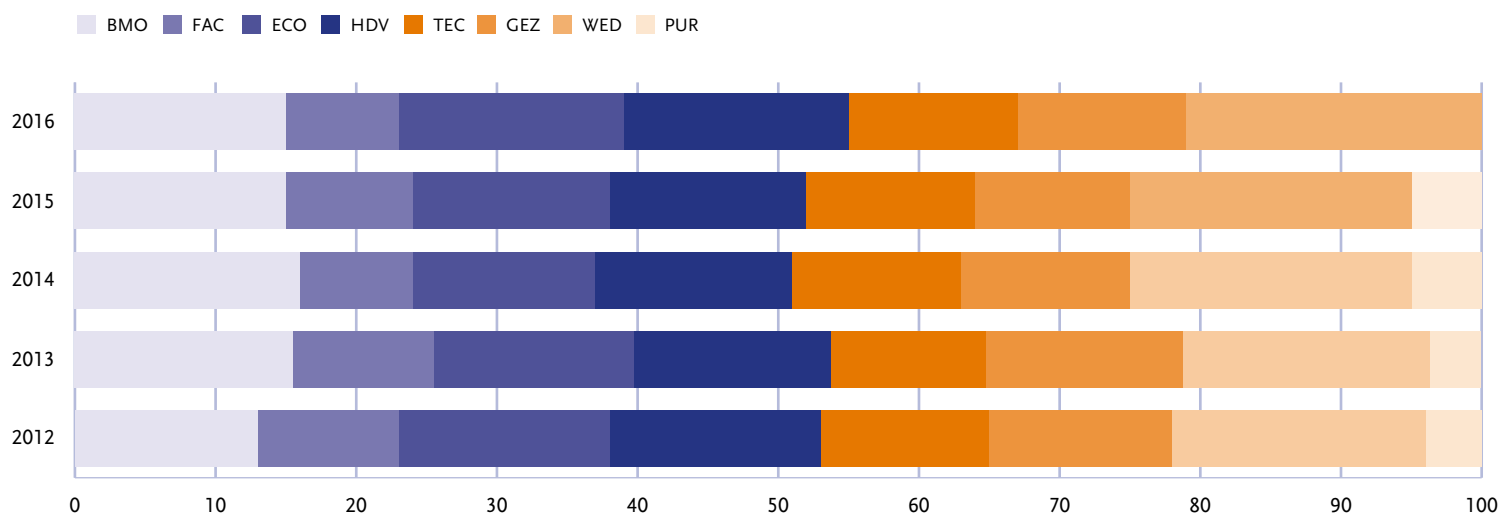
LC). Het aandeel docenten in de schaal LC nam in de totale formatie iets af. Vorig jaar was dit nog 21 procent en in 2016 20,3 procent. Het aandeel docenten in schaal LB in de totale formatie is gelijk gebleven op 33 procent. In de verhouding LB- tot LC-docenten stijgt het aandeel van LB-docenten en daalt het aandeel LC-docenten. In 2016 is dit 62 procent LB ten opzichte van 38 procent LC. In 2015 was dit 61 procent LB ten opzichte van 39 procent LC.

In het verleden zijn docenten in een LC-functie benoemd, die in de praktijk werkzaamheden deden die passen in een LB-schaal. Bij een LC-functie horen – anders dan bij een LB-functie – een bredere inzetbaarheid en taken zoals

Figuur 7.7 | Aandeel fte per functieniveau



Figuur 7.8 | Aandeel van de sectoren als percentage van het Horizon College en in fte



	BMO	FAC	ECO	HDV	TEC	GEZ	WEN	PUR
2012	119	82	139	139	114	122	168	35
2013	144	80	131	132	107	124	160	39
2014	144	77	124	127	110	108	193	45
2015	149	81	135	143	119	113	202	50
2016	150	81	153	159	118	115	201	3

BMO: Bestuurs- en Managementondersteuning, inclusief College van Bestuur
 FAC : Facilitair Bedrijf
 ECO : Economie
 HDV : Handel & Dienstverlening
 TEC : Techniek
 GEZ : Gezondheidszorg
 WEN: Welzijn & Entree (inclusief projecten)
 PUR : Purmerend



onderwijsontwikkeling, coördinerende werkzaamheden en het verrichten van onderzoek. Dankzij het LB-LC-beleid is duidelijker geworden aan welke criteria een docent moet voldoen voor een LC-functie. Als nu een docentenvacature ontstaat, kijken we zorgvuldig welke kwalitatieve vervangingsbehoefte er is en plaatsen we een vacature voor een LB- of een LC-docent.

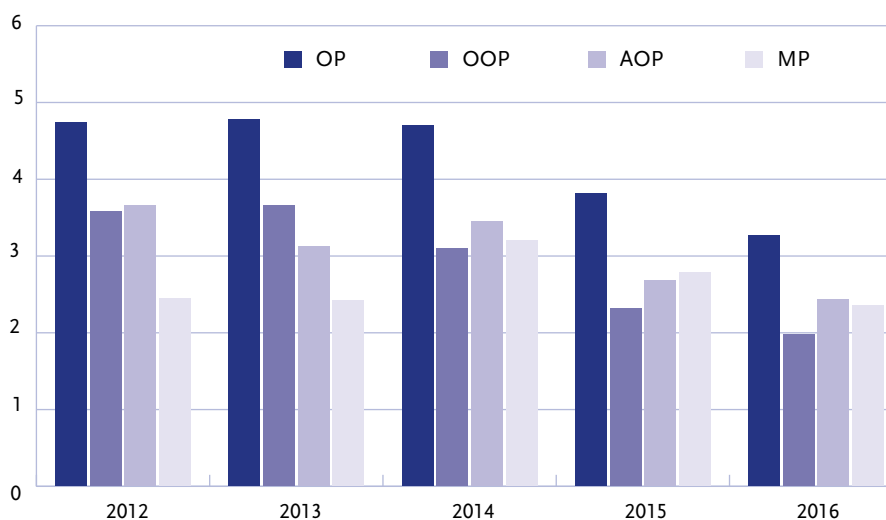
7.8 Formatieontwikkeling per sector

In figuur 7.8 ziet u een overzicht van de formatieontwikkeling per sector (in percentages van de totale formatie) op 31 december 2016. Met name bij de sectoren Economie en Handel & Dienstverlening is de formatie toegenomen. Enerzijds door de indaling van de opleidingen in Purmerend, anderzijds doordat het aantal opleidingen is gegroeid.

7.9 Ontwikkeling verlofregelingen voor senioren

De Regeling seniorenverlof biedt medewerkers vanaf 57 jaar de mogelijkheid om met taakvermindering het arbeidsproces te verlichten. Deze regeling is met ingang van 1 augustus 2014 geïntroduceerd om de BAPO-regeling te vervangen. Momenteel lopen beide regelingen nog naast elkaar. De meeste medewerkers die de organisatie de komende jaren verlaten, maken gebruik van de BAPO-regeling of het seniorenverlof. Hierdoor zijn zij effectief minder uren

Figuur 7.9 | Gebruik van de BAPO-regeling in de verschillende functiecategorieën



per week inzetbaar. De functiecategorie OP maakt ook in 2016 het meest gebruik van het verlof.

Sinds 2010 daalt het gebruik van de verlofregelingen; zo ook in het afgelopen jaar. In 2015 maakten 250 medewerkers gebruik van een van de regelingen, tegen 231 medewerkers in 2016. In 2016 is het BAPO- en seniorenverlof 28,4 fte; dit is 2,9 procent van het totale werknemersbestand. Vorig jaar was dit nog 32 fte (3,3 procent).

De verwachting voor de komende jaren is dat het BAPO-gebruik langzaam verdwijnt en dat deelname aan de Regeling seniorenverlof lager zal zijn dan de deelname aan de BAPO-regeling ooit was.



7.10 In- en uitstroom van personeel

In figuur 7.10 ziet u hoeveel formatie in 2016 is ingestroomd en uitgestroomd, verdeeld naar functieschaal en functiecategorie. In totaal stroomde afgelopen jaar 79,5 fte in en 87,22 fte uit dienst. Procentueel is dat 7,9 procent instroom en 8,9 procent uitstroom. De formatie in 2016 is daardoor iets gedaald ten opzichte van 2015. De afgelopen jaren ligt de totale personele uitstroom gemiddeld op jaarlijks 7,1 procent van de totale bezetting.

Sinds 2015 kunnen medewerkers niet meer gebruikmaken van de FPU-regeling. Wel kunnen medewerkers vanaf 60 jaar gebruikmaken van de regeling ABP-keuzepensioen. Dit registreren we apart, zodat zichtbaar wordt hoeveel medewerkers AOW-gerechtigd en hoeveel niet-AOW-gerechtigd zijn bij uitstromen.

In figuur 7.11 vindt u een overzicht van de redenen voor de uitstroom in 2016. 29 procent van de uitstromende medewerkers is vertrokken met de (keuze-)pensioenregeling of heeft de AOW-

gerechtigde leeftijd bereikt. Dat komt overeen met 25,3 fte. Het aandeel vertrek door keuzepensioen lijkt af te nemen.

Het aandeel medewerkers dat in 2016 op eigen verzoek uit dienst is gegaan, is sterk gegroeid ten opzichte van 2015. Medewerkers die op eigen initiatief de organisatie hebben verlaten, hebben mede op basis van de verbeterde kansen op de arbeidsmarkt besloten hun loopbaan elders voort te zetten.

Figuur 7.10 | In- en uitstroom van personeel naar functieniveau en functiecategorie in 2016

Functieschaal	Instroom					Uitstroom				
	OOP	OP	AOP	MP	Totaal	OOP	OP	AOP	MP	Totaal
3								0,6		0,6
4			3,0		3,0			2,7		2,7
5	3,7		6,3		10,0	5,6		4,2		9,8
6	0,7				0,7	0,5				0,5
7	7,6		0,4		8,0	6,5		1,8		8,3
10	2,0				2,9	4,2		0,8		5,0
11			2,7		2,7			3,2		3,2
12				1,0	1,0				4,0	4,0
14				1,0	1,0				1,0	1,0
LB		37,6			37,6		31,5			31,5
LC		5,2			5,2		17,8			17,8
Lio		6,6			6,6		0,5			0,5
nom				1,0	1,0		1,6		1,0	2,6
Eindtotaal	14,8	49,3	12,3	3,0	79,5	16,7	51,4	13,1	6,00	87,22

Figuur 7.11 | Redenen voor uitstroom (in procenten van totale uitstroom)

Reden van uitstroom	2016	T/m okt 2015	2014	2013	2012
Op eigen verzoek	24	9	21	10	20
Wederzijds goedvinden*	7				
Einde van contract	33	38	32	45	30
Initiatief werkgever	5		1	2	3
AOW-gerechtigde leeftijd bereikt	4	11	2	9	2
FPU-regeling			7	17	29
Keuzepensioen	25	38	27	2	11
Blijvende arbeidsongeschiktheid	1	2	3	1	4
Ontbinding		2	5		
Overlijden	1		1	3	2
Totaal in fte	87,22	60,5	76,4	53	58,7

* Sinds 2016 registreren we apart of een arbeidsovereenkomst eindigt op basis van wederzijds goedvinden.

7.11 Beleid om de uitkeringen na ontslag te beheersen

Eigenrisicodragerschap WIA

Het Horizon College is eigenrisicodrager in het kader van de WGA (Regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten). Dit houdt in dat het Horizon College zelf de WGA-uitkeringen van zijn (ex)medewerkers bekostigt voor een periode van tien jaar en ook verantwoordelijk is voor de re-integratie van zieke medewerkers. In 2016 zijn geen medewerkers in de WGA gekomen. Hiermee is het aantal WGA-uitkeringsgerechtigden in 2016 stabiel gebleven op 11.

Eigenrisicodragerschap werkloosheid

Het Horizon College valt onder de wettelijke WW-regeling die van toepassing is op werknemers in het onderwijs en bij de overheid. Onze organisatie is eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet en de Bovenwettelijke werkloosheidsregeling beroepsonderwijs en volwassenen-educatie. Dit houdt in dat het Horizon College zelf de WW-uitkeringen en ook de bovenwettelijke werkloosheidsuitkeringen van (ex)medewerkers bekostigt, zolang deze medewerkers recht hebben op de uitkering. Naast het eigenrisicodragerschap heeft het Horizon College een re-integratieverplichting voor zijn medewerkers die dreigen werkloos te raken en voor ex-medewerkers die al een werkloosheidsuitkering ontvangen.

Het Horizon College heeft afspraken gemaakt voor de re-integratie van werkloze (ex-)medewerkers. Daarbij schakelen we diverse re-integratiebureaus in, die expertise hebben in de re-integratie van de verschillende doelgroepen. Er is afgesproken om vanaf 2015 werkloze (ex-)medewerkers intensiever te laten begeleiden. Hiervoor zetten we een gespecialiseerd re-integratiebureau in. Door (ex)medewerkers te begeleiden bij het vinden van een nieuwe baan, toont het Horizon College zich sociaal betrokken en houdt het de kosten van werkloosheidsuitkeringen zo laag mogelijk. Op 1 januari 2017 ontvingen 29 (ex-)medewerkers van het Horizon College een WW-uitkering. Op diezelfde peildatum hebben acht medewerkers nu of in de toekomst recht op een bovenwettelijke WW-uitkering.



ROC Horizon College

College van Bestuur

Staf Bestuurs- & Managementondersteuning
Telefoon (072) 547 66 00

Bezoekadres

Kruseman van Eltenweg 4
1817 BC Alkmaar

Postadres

Postbus 30
1800 AA Alkmaar

Informatie en Advies

Telefoon (072) 547 61 11

horizoncollege.nl