



>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

voorzitter CvB Anja Grootoink
ROC Horizon College
Postbus 30
1800 AA Alkmaar

voorzitter CvB Bernard Franssen
Regio College
Cypressehout 99
1507 EK Zaandam

Datum

Betreft Besluit op uw aanvraag voorgenomen bestuursoverdracht en
institutionele fusie Regio College en Horizon College

Middelbaar Beroeps Onderwijs

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Onze referentie
41111958

Bijlagen
1

Geachte mevrouw Grootoink en heer Franssen,

Op 29 juni heb ik uw aanvraag ontvangen om goedkeuring te verlenen aan een bestuursoverdracht (ook wel bestuurlijke fusie genoemd) per 1 januari 2024 en aan een institutionele fusie per 1 augustus 2024. Helaas is het niet gelukt om binnen de beantwoordingstermijn reactie te geven op dit verzoek, waarvoor mijn excuses. De bestuurlijke fusie betreft de overdracht door de Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland van de instandhouding van de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (met brinnr. 25RA) aan de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/West-Friesland. De institutionele fusie betreft de samenvoeging van de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (brinnr. 25PT) en de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (brinnr. 25RA) tot de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (brinnr. 25PT).

Ik heb uw aanvraag voor beide fusies voor advies voorgelegd aan de Commissie Macrodoelmatigheid MBO (hierna: de commissie). De commissie heeft op 7 augustus 2023 advies aan mij uitgebracht over uw aanvraag. Het integrale advies is bijgevoegd bij dit besluit. In deze brief ga ik in op het advies van de commissie en licht ik u mijn besluit toe om beide fusies goed te keuren.

Horizon College en Regio College anticiperen op de daling van het aantal bekostigde studenten. De voorgenomen fusie is gericht op het in stand houden van de huidige bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen in het verzorgingsgebied van de instellingen, ondanks de verwachte krimp. Voor de meerderheid van de studenten in het werkgebied blijft een breed scala aan opleidingen binnen een bereik van 30 minuten met het openbaar vervoer beschikbaar. In het geval van deze voorgenomen fusie is er geen sprake van een significante belemmering van de daadwerkelijke variatie van het onderwijsaanbod.

Daarnaast wordt beoogd met de fusie te anticiperen op sociaaleconomische opgaven in het verzorgingsgebied, m.n. arbeidsmarktekorten, leven lang ontwikkelen en participatie. Gedurende het proces is gebleken dat de

voorgenomen fusie kan rekenen op draagvlak onder zowel intern als extern betrokken stakeholders. Rekening houdend met alle criteria ziet de commissie geen zwaarwegende argumenten om van een fusie af te zien.

Onze referentie
41111958

Op basis van voorgaande overwegingen adviseert de commissie mij, alles overwegende, de bestuursoverdracht en de institutionele fusie goed te keuren. Dit advies neem ik over. Het doet mij deugd dat de adviescommissie in haar advies heeft aangegeven dat de inrichting van de gefuseerde instelling zodanig is dat de menselijke maat voor studenten en medewerkers behouden blijft. Zo blijven de bestaande locaties in beginsel gehandhaafd en nemen onderwijsteams een centrale plaats in. De fusieaanvraag geeft mij het volste vertrouwen dat u hierin zult slagen.

BESLUIT

Gelet op de artikelen 2.1.4 en 2.1.8 van de Wet educatie en beroepsonderwijs, en het advies van de commissie verleen ik goedkeuring aan de bestuursoverdracht op 1 januari 2024 en de institutionele fusie op 1 augustus 2024 tussen Regio College en Horizon College.

Voor de volledigheid wijs ik u op het bepaalde in artikel 2.1.5, eerste en tweede lid, van de Wet educatie en beroepsonderwijs, waarin is bepaald dat de bestuursoverdracht bij notariële akte geschiedt. Bij deze akte verbindt het bevoegd gezag van het Regiocollege zich om de rechten ten aanzien van de gebouwen en terreinen en roerende zaken met betrekking tot de instelling over te dragen. Deze akte geldt tevens als akte van levering als bedoeld in artikel 89 van Boek 3 van het Burgerlijk Wetboek. In de akte wordt bepaald dat Horizon College het personeel in gelijke betrekkingen in dienst neemt met ingang van 1 januari 2024. Door de bestuursoverdracht treedt Horizon College in alle uit de wet voortvloeiende rechten en verplichtingen van Regiocollege, onverminderd hetgeen verder voor de overgang naar burgerlijk recht is vereist.

Ik wens u, uw medewerkers en studenten daarbij veel succes.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Robbert Dijkgraaf

**Onderwerp: Advies over voornemen bestuurlijke en institutionele fusie
Regio College en Horizon College**

Datum: 7 augustus 2023

Aanleiding

De bevoegde gezagen van Regio College en Horizon College hebben op 29 juni 2023 een aanvraag ingediend bij de minister van OCW voor goedkeuring van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2024 en een institutionele fusie per 1 augustus 2024. De bestuurlijke fusie betreft de overdracht door de Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland van de instandhouding van de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (met brinnr. 25RA) aan de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/West-Friesland. De institutionele fusie gaat over de samenvoeging van de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (brinnr. 25PT) en de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (brinnr. 25RA) tot de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (brinnr. 25PT).

De Commissie macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) heeft de taak de minister van OCW te adviseren over de voorgenomen fusie. Hierbij brengt de CMMBO haar advies uit.


Overwegingen

De analyse van de voorgenomen fusie is uitgevoerd op basis van de criteria in de 'Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017'. Op basis van de uitgevoerde analyse (zie bijlage 1) komt de CMMBO samengevat tot de volgende overwegingen:

Regionale context:

De recente en verwachte, meer structurele daling van het aantal bekostigde mbo-studenten van met name Horizon College draagt volgens de Beleidsregel bij aan een rechtvaardiging van de voorgenomen fusie. De belangrijkste redenen voor Regio College om te fuseren zijn de huidige, (te) beperkte mogelijkheden om een gedifferentieerd aanbod van opleidingen van goede kwaliteit in stand te blijven houden en om te kunnen anticiperen op sociaal-economische opgaven in zijn verzorgingsgebied, m.n. arbeidsmarktekorten, leven lang ontwikkelen en participatie (van o.a. kwetsbare studenten, werkzoekenden en laaggeletterden/anderstaligen). De voorgenomen fusie tussen Regio College en Horizon College moet de mogelijkheden vergroten om in allianties met regionale partners te werken aan sterk beroepsonderwijs.

Horizon College is met ruim 12.000 mbo-studenten nu een middelgroot roc dat mbo-studenten trekt uit het midden en noorden van de provincie Noord-Holland. Het aantal mbo-studenten van Horizon College is recent licht gaan dalen. Naar verwachting zet deze daling structureel voort vanwege de demografische ontwikkeling (krimp) in zijn verzorgingsgebied. Regio College is met ruim 5.000 mbo-studenten een kleiner roc dat met name op de regio Zaanstreek-Waterland is gericht. Ook het aantal mbo-studenten van Regio College is licht aan het afnemen. Meer dan de verwachte, lichte krimp biedt zijn huidige, relatief beperkte omvang volgens Regio College (te)



weinig mogelijkheden voor behoud van een gedifferentieerd aanbod van opleidingen van goede kwaliteit en om te investeren in onderwijsontwikkeling om invulling te geven aan toekomstige opgaven.

Regio College en Horizon College zijn vanuit een regionaal oogpunt logische fusiepartners. Zo sluiten de verzorgingsgebieden van beide instellingen op elkaar aan en overlappen ze deels. In Purmerend delen beide instellingen een onderwijslocatie. Daarnaast werken beide instellingen (ook met andere instellingen) al samen met o.a. bedrijfsleven en overheden in regionale netwerken en programma's gericht op o.a. zorg, techniek, ICT en participatie en hebben instellingen een gezamenlijke aanpak voor de ontwikkeling van entreeopleidingen. De fusie is gericht op het bundelen van krachten met als doel een gedifferentieerd en toegankelijk aanbod van mbo-opleidingen van goede kwaliteit in stand te houden en de innovatiekracht van het onderwijs te versterken om in te kunnen spelen op sociaal-economische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied.


Er is in nagenoeg alle sectoren in het verzorgingsgebied sprake van krapte op de arbeidsmarkt, deels door economische groei, deels door transitieopgaven (m.n. energie) en deels door vergrijzing. In het regionale sociaal-economische beleid wordt mede daarom ingezet op het stimuleren van toepassing van technologie en techniek in alle bedrijfstakken, het bevorderen van een Leven lang ontwikkelen en van participatie. Een vertrekpunt om dit te gaan realiseren vormen bestaande samenwerkingsverbanden tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, die zich verder moeten gaan ontwikkelen tot 'ecosystemen' met (sub)regionale campussen als fysieke plaats voor kennisontwikkeling en -deling. Regio College en Horizon College zijn nu al aangehaakt bij deze regionale samenwerkingsverbanden in m.n. de techniek, ICT en zorg.

2

Toegankelijkheid van een divers onderwijsaanbod

Uit oogpunt van vrijheid van studenten om een instelling te kunnen kiezen, leidt de fusie tot het verdwijnen van één zelfstandige mbo-instelling. Voor mbo-studenten die in het verzorgingsgebied van Regio College en Horizon College wonen, blijft er een zekere mate van keuzevrijheid t.a.v. onderwijsaanbieder bestaan. In het noorden en zuiden van het verzorgingsgebied bieden andere mbo-instellingen opleidingen aan waar nu ongeveer de helft van de mbo-studenten uit het verzorgingsgebied al gebruik van maakt.

De fusie draagt naar verwachting bij aan het in stand houden van de keuzevrijheid ten aanzien van een breed en divers aanbod van beroepsopleidingen in de regio. Er is op dit moment sprake van een breed, gedifferentieerd aanbod van opleidingen van Horizon College en Regio College waaruit studenten kunnen kiezen. De fusie beoogt niet alleen bij te dragen aan het in stand houden van dit aanbod, maar ook aan het doorontwikkelen van dit aanbod rekening houdend met de toegankelijkheid voor studenten en de vraag vanuit het regionale werkveld. Daarnaast beoogt de fusie het beroepsonderwijs toegankelijker te maken voor een bredere doelgroep in het kader van een leven lang ontwikkelen. Het behoud van keuzevrijheid van studenten t.a.v. een gevarieerd regionaal aanbod van opleidingen draagt op basis van de Beleidsregel positief bij aan de beoordeling van de fusie.



De voorgenomen fusie is gericht op het in stand houden van de huidige bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen in het verzorgingsgebied van de instellingen, ondanks de verwachte krimp. Voor de meerderheid van de studenten in het werkgebied blijft een breed scala aan opleidingen binnen een bereik van 30 minuten met het openbaar vervoer beschikbaar. De fusie beoogt met de vorming van het START college in het bijzonder een goede spreiding van opleidingen te behouden en te versterken voor de meer kwetsbare doelgroepen onder de studenten. Het fusieplan voldoet aan de signaalwaarden in de Beleidsregel voor bereikbaarheid van onderwijsvoorzieningen

(Macro)doelmatigheid


De financiële positie van ieder van de twee instellingen voorafgaand aan de fusie is voldoende. De fusie heeft als doel bij te dragen aan duurzame onderwijsontwikkeling en -innovatie door o.a. structurele besparingen op de bedrijfsvoering te realiseren. Dit laatste met name door vermindering van ondersteunend personeel en door kostenbesparingen op materiële lasten. Mogelijk kan in de toekomst ook op huisvesting bespaard worden. Uitgangspunt is dat deze fusie niet leidt tot gedwongen ontslag, maar besparingen m.n. via natuurlijk verloop gerealiseerd worden. De fusie brengt incidentele transitiekosten met zich mee. Deze zijn gespecificeerd en zijn, gelet op de huidige financiële positie, door de instellingen te financieren. Het daadwerkelijk realiseren van de beoogde besparingen is een flinke opgave die de komende jaren aandacht vraagt. Indien structurele besparingen door de fusie gerealiseerd worden, zorgen deze ervoor dat de fusieorganisatie ook op langere termijn voldoende financiële ruimte behoudt om te investeren in kwaliteitsverbetering, onderwijsontwikkeling en -innovatie. Zonder de fusie zouden de afzonderlijke instellingen op termijn in ieder geval steeds minder budgettaire ruimte hebben voor deze doeleinden en daarmee een bijdrage te leveren aan regionale maatschappelijke opgaven. Dit alles draagt op basis van de Beleidsregel bij aan een positieve beoordeling van de fusie.


3

Omdat het aanbod van opleidingen en de verzorgingsgebieden van Regio College en Horizon College elkaar (deels) overlappen, biedt de fusie mogelijkheden om de doelmatigheid van het opleidingsaanbod te versterken. Het fusieplan geeft perspectief dat deze mogelijkheden ook benut gaan worden, mede omdat er structureel meer financiële ruimte komt voor organisatie- en onderwijsontwikkeling en er een programma opgesteld is en uitgevoerd gaat worden om o.a. het opleidingsaanbod van beide instellingen te harmoniseren (samenvoegen van kleine opleidingen, vernieuwing in het portfolio of opleidingen aanbieden op andere locaties) en door te ontwikkelen, rekening houdend met het arbeidsmarktperspectief.

Om een regionaal macrodoelmatig aanbod van mbo-opleidingen te bevorderen richt de fusieorganisatie zich op afstemming met andere mbo-instellingen in het verzorgingsgebied, zoals blijkt uit de diverse samenwerkingsverbanden en gezamenlijke initiatieven. De fusieorganisatie gaat geen aanbod ontwikkelen buiten het huidige verzorgingsgebied om ondoelmatige concurrentie te voorkómen.

Het huidige arbeidsmarktperspectief van het opleidingsaanbod van beide instellingen is doorgaans voldoende tot goed en ligt rond het landelijk gemiddelde van het mbo. De fusie moet bijdragen aan het verder versterken van het arbeidsmarktperspectief van opleidingen, voor





kwetsbare doelgroepen in het bijzonder, en aan het ontsluiten van het aanbod voor nieuwe doelgroepen in het kader van een leven lang ontwikkelen. In de gezamenlijke Kwaliteitsagenda 2024-2027 worden deze voornemens nader uitgewerkt in concrete maatregelen. Bij beide instellingen ligt de doorstroom van studenten naar een hoger niveau binnen de instellingen, alsook de succesvolle opstroom naar het hbo, boven of rond het landelijk gemiddelde. De fusie schept randvoorwaarden voor het versterken van de doorstroom naar een hoger niveau, de uitwerking hiervan in concrete maatregelen vindt plaats in de genoemde Kwaliteitsagenda.

Kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs van de twee instellingen is bij aanvang van de fusie in overwegende mate voldoende. Er is, mede gelet op toezicht door de Inspectie van het Onderwijs, zeker ruimte voor verbetering, m.n. van de kwaliteitszorgcyclus. De betrokkenen instellingen geven aan dat de fusie betere randvoorwaarden moet scheppen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen. Dit omdat de hiervoor aanwezige capaciteit en kennis van beide instellingen gebundeld en kennis verdiept kan worden, in plaats van dat men zelfstandig aan vergelijkbare verbetertrajecten werkt. Het uitwerken van de borging van de onderwijskwaliteit door de nieuwe fusieorganisatie is een expliciet onderdeel van het programmaplan voor invoering van de fusie en heeft daarbinnen een hoge prioriteit. Indien de betreffende activiteiten in het programmaplan uitgevoerd worden, ligt het in de rede dat een verbeterde kwaliteitsborging daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Men is nu al aan de slag met het formuleren van een gemeenschappelijke onderwijsvisie voor de fusieorganisatie die de basis gaat vormen voor o.a. een uit te werken kwaliteitskader dat enerzijds voldoende richting geeft aan onderwijsteams (zodat onderwijsteams weten wat er van ze verwacht wordt t.a.v. onderwijskwaliteit), maar anderzijds ook voldoende ruimte laat voor een eigen, professionele invulling.

4

Een belangrijke reden voor beide instellingen om te fuseren is om structureel betere randvoorwaarden te scheppen om het onderwijs blijvend te kunnen innoveren (vergroten responsiviteit). Dit komt, naast de aanvraag fusietoets, meer uitgewerkt tot uiting in de gezamenlijke concept Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide instellingen.


Meer algemeen komt uit de uitgevoerde analyse naar voren dat de aanvraag fusietoets gelezen moet worden in samenhang met de concept Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide instellingen. De fusie schept met name de meer structurele, organisatorische en financiële randvoorwaarden voor organisatie- en onderwijsontwikkeling en de in voorbereiding zijnde Kwaliteitsagenda benoemt daarbinnen concrete doelen en maatregelen die gericht zijn op het vergroten van kansengelijkheid, het versterken van de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en de innovatiefunctie.

Samengevat stelt de Commissie vast dat de fusieorganisatie duidelijke ambities heeft de kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs verder te versterken en dat de fusie hiervoor betere randvoorwaarden schept.

Menselijke maat

Een belangrijk doel van de fusie is het kleinschalige, nabije onderwijs waarover studenten en





medewerkers nu in overwegende mate tevreden zijn te behouden en waar mogelijk te versterken, ondanks de verwachte krimp. Voor de inrichting van de fusieorganisatie wordt (daarom) voortborduurd op bestaande structuur van instellingen. Daarin blijven de bestaande locaties in beginsel gehandhaafd en nemen resultaatverantwoordelijke onderwijsteams een centrale plaats in. Er komen voor de fusieorganisatie in totaal zo'n 50 onderwijsteams, bestaande uit zo'n 20 docenten o.l.v. een onderwijs/teammanager. Ieder team verzorgt het onderwijs voor gemiddeld 300 (gewogen) studenten. Op lagere niveaus zal dit aantal kleiner zijn, op hogere niveaus wat groter.

Voor studenten vormen hun opleidingslocatie, hun opleiding en de vaste groep docenten (waaronder mentor, slb-er) die de opleiding en begeleiding verzorgen het ankerpunt waar ze herkend en gekend moeten worden. Andere ondersteuning voor studenten vindt zo dicht mogelijk bij het onderwijs plaats. Op de vijf hoofdlocaties zijn praktische voorzieningen en diensten aanwezig zoals de helpdesk ICT, studentzorg, studentenzaken en facilitaire zaken, het examenbureau, de vertrouwenspersoon en de klachtenfunctionaris.

Voor medewerkers wordt met de platte organisatiestructuur gestreefd naar (behoud van) korte communicatielijnen. Voor docenten vormt het onderwijsteam de thuisbasis. Ook binnen de ondersteunende diensten worden teams gevormd waarin collega's zich thuis voelen en elkaar kunnen vinden. Voor een medewerker is de teammanager het eerste aanspreekpunt, daarna de (sector) directeur. Medewerkers kunnen op de hoofdlocaties terecht met vragen over personele aangelegenheden.


Een belangrijk inrichtingsprincipe van de fusieorganisatie blijft de organisatie van het onderwijs in sectoren (met daarbinnen de onderwijsteams) en niet een indeling naar locatie. Om per locatie een vast aanspreekpunt te hebben op het niveau van het directieteam, krijgen sectordirecteuren ook een taak per locatie 'het gezicht' te vormen van de organisatie voor studenten, collega's en regionale stakeholders voor meer organisatie overkoepelende zaken.

De medezeggenschap wordt in de gefuseerde organisatie vormgegeven volgens het uitgangspunt dat de medezeggenschap de zeggenschap volgt. Er wordt gedacht aan één ondernemingsraad en studentenraad, waarbij de ondernemingsraad verbonden is met de sectoren en diensten van de organisatie en de studentenraad met de onderwijslocaties. De medezeggenschap wordt verder uitgewerkt in samenwerking met de studentenraden en ondernemingsraden van de instellingen.

De CMMBO stelt vast dat de voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie in voldoende mate de (bestaande) menselijke maat respecteert en waarborgt.

Intern en extern draagvlak

Het concrete fusievoornemen zoals dat nu is uitgewerkt in de Fusie Effect Rapportage (met bijlagen) kent een langere voorbereidingstijd waarbij veel aandacht is besteed aan het verwerven van intern draagvlak en aan betrokkenheid van medezeggenschapsorganen. Ook bij de verdere



invoering van de voorgenomen fusie is er aandacht voor betrokkenheid en het draagvlak van medewerkers en studenten. Het programmaplan steunt op twee pijlers: verdere voortzetting van de bottom-up gerichte aanpak SamenWijzer en een centraal aangestuurd programma voor inrichting van de fusieorganisatie. Tussen de pijlers worden dwarsverbanden gelegd.

De medezeggenschapsorganen hebben tijdig kennis kunnen nemen van de FER en hierover advies uitgebracht. In een gezamenlijk advies hebben de studentenraden van beide instellingen positief geadviseerd over de voorgenomen fusie. De ondernemingsraden van Horizon College en Regio College hebben apart geadviseerd. Het advies van de OR van Regio College heeft de vorm van een convenant met de besturen van beide instellingen. Hierin zijn met name afspraken vastgelegd over specifieke, vaak arbeidsrechtelijke, punten voorafgaand aan de (verdere invoering van de (privaatrechtelijke)) fusie. Met in acht name van deze afspraken heeft de OR van Regio College ingestemd met de voorgenomen fusie en onderhavige FER. Ook de OR van Horizon College heeft ingestemd met de voorgenomen fusie en FER, nadat met de bestuurder afspraken zijn gemaakt over het beheersen van de werkdruk tijdens de invoering van de fusie, het planmatig realiseren van de fusiedoelstellingen, over een sociaal plan en over harmonisering van arbeidsvoorwaarden. Tot slot hebben beide Raden van Toezicht ingestemd met de FER.

De Commissie concludeert op basis van voorgaande dat er intern in overwegende mate draagvlak is voor de voorgenomen fusie. Het bestendigen van het huidige draagvlak onder met name medewerkers zal naar verwachting hen blijvend motiveren te werken aan kwalitatief goed beroepsonderwijs voor studenten en de regio.

6

Parallel aan het interne communicatieproces is ook met externe partijen gecommuniceerd over de voorgenomen fusie. Beide instellingen hebben op verschillende momenten gesprekken gevoerd met de belangrijkste externe stakeholders in hun regio's.

De omliggende mbo-instellingen zijn geïnformeerd in periodieke overleggen en zijn positief over de fusie. De fusie is volgens hen een logische stap en een stap in het belang van het Noord-Hollands mbo. Daarnaast is het fusievoornemen met toeleverende en afnemende vo- en hbo-instellingen in de regio afgestemd en ook zij steunen de fusie. Het toeleverend en afnemend onderwijs ziet de fusie o.a. als een kans om de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo te versterken en de samenwerking met lerarenopleidingen te verbeteren.

De gemeenten staan positief tegenover de fusie en benadrukken het belang van een levensvatbaar, goed bereikbaar en divers beroepsonderwijs in de regio. Ze willen dat het huidige aanbod wordt gehandhaafd en verrijkt, en dat de fusieorganisatie actief blijft bijdragen aan lokale projecten en samenwerkingsverbanden. Ook de provincie Noord-Holland ondersteunt het belang van de fusie voor een divers en toegankelijk aanbod van opleidingen van goede kwaliteit in de provincie.

Samenwerkingsverbanden in de sector techniek zien de fusie als een kans om de kwaliteit van het technisch onderwijs te verbeteren en de samenwerking tussen onderwijs en werkgevers te versterken. Werkgevers in de zorg- en welzijnssector verwachten dat de fusie meer ruimte biedt voor innovatie en volume, en vragen aandacht voor meer praktijkgericht onderwijs. De fusieorganisatie wordt gezien als een sterke partner voor samenwerking en praktijkgericht leren.

De Commissie concludeert dat er extern voldoende draagvlak is voor de voorgenomen fusie. Wat op basis van de Beleidsregel bijdraagt aan een positieve beoordeling van de voorgenomen fusie.

Conclusie

Op basis van artikel 2.1.11 van de WEB kan de minister van OCW goedkeuring onthouden indien als gevolg van de fusie de daadwerkelijke variatie van het onderwijsaanbod, in het opzicht van de diversiteit van onderwijsaanbieders in het middelbaar beroepsonderwijs, gelet op het geheel van de voorzieningen op het gebied van het onderwijs, op significante wijze wordt belemmerd. Op basis van voorgaande overwegingen komt de Commissie tot de conclusie dat de voordelen van de bestuurlijke en institutionele fusie opwegen tegen de nadelen. Er is geen sprake is van een significante belemmering van de variatie van het onderwijsaanbod als gevolg van deze voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie.

Advies

De Commissie macrodoelmatigheid mbo adviseert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap goedkeuring te verlenen aan de voorgenomen bestuurlijke en institutionele fusie tussen Regio College en Horizon College.

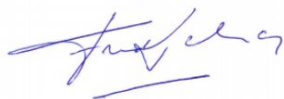
Tenslotte

Volledigheidshalve laat ik u hierbij nogmaals weten dat gelet op de gedragscode van de CMMBO dhr. M. Hoefijzers (thans lid CvB ad interim van Horizon College) niet heeft deelgenomen aan de beraadslaging en besluitvorming over dit advies door per 5 april 2023 zijn taken als lid van de CMMBO neer te leggen, waarover hij u schriftelijk geïnformeerd heeft.

7

Hoogachtend,

De Commissie macrodoelmatigheid mbo



A. Paling MBA
Voorzitter



ir. C.J. van Overveld
Secretaris

Bijlage 1: Analyse voornemen bestuurlijke en institutionele fusie Horizon College en Regio College

1. Fusiepartners

Gegevens fusiepartners

De fusiepartners zijn:

Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/ West-Friesland (Horizon College):

Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/ West-Friesland (nr. bevoegd gezag 40877, vestigingsplaats Alkmaar) is de rechtspersoon die de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (brinnr. 25PT) in stand houdt. Horizon College is een regionaal opleidingen centrum dat middelbaar beroepsonderwijs, vavo en contractonderwijs verzorgt in de regio's Noord-Kennemerland, West-Friesland en Waterland.

De Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/ West-Friesland heeft geen verbonden partijen. De contractactiviteiten vormen met ruim 1% een beperkt deel van de totale baten in de jaarrekening¹.

Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek Waterland (Regio College):

Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (nr. bevoegd gezag 40864, vestigingsplaats Zaandam) is de rechtspersoon die de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (brinnr. 25RA) in stand houdt. Regio College is een regionaal opleidingen centrum dat middelbaar beroepsonderwijs, vavo en contractonderwijs verzorgt in de regio Zaanstreek-Waterland.

De Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland heeft geen verbonden partijen. De contractactiviteiten vormen met minder dan 1% een bescheiden deel van de totale baten in de jaarrekening².

2. Aard van de fusie

Aard van de fusie

Het gaat hier om een aanvraag voor een bestuurlijke fusie per 1 januari 2024 en een institutionele fusie per 1 augustus 2024³.

Bestuurlijke fusie:

De bestuurlijke fusie betreft de overdracht door de Stichting Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland van de instandhouding van de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (met BRIN-nummer 25RA) aan de Stichting Regionaal Opleidingen Centrum Noord-Kennemerland/West-Friesland (Horizon College).

¹ Geïntegreerd Jaardocument 2021, Horizon College

² Regio College 2021, Bestuursverslag en jaarrekening

³ Aanvraag fusietoets Horizon College en Regio College, d.d. 29 juni 2023. Met als bijlage de Onderbouwing Fusie Effect Rapportage (FER) *Fusie Horizon College & ROC Regio College*: 8.

Institutionele fusie:

De institutionele fusie betreft de samenvoeging van de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (BRIN-nummer 25PT) en de instelling Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland (BRIN-nummer 25RA) tot de instelling Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College (BRIN-nummer 25PT).

De na de fusie overblijvende rechtspersoon en instelling krijgen een naamswijziging.

3. Beoordeling voornemen bestuurlijke fusie

De ‘Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017’ bevat in artikel 5 de beleidsregels en toetscriteria op basis waarvan in ieder geval het voornemen voor een fusie getoetst moet worden. In deze paragraaf volgt, aan de hand van deze criteria, een analyse van de voorgenomen fusie.

Analyse

3.1 Regionale context (o.a. ontwikkeling aantal studenten)

Horizon College:

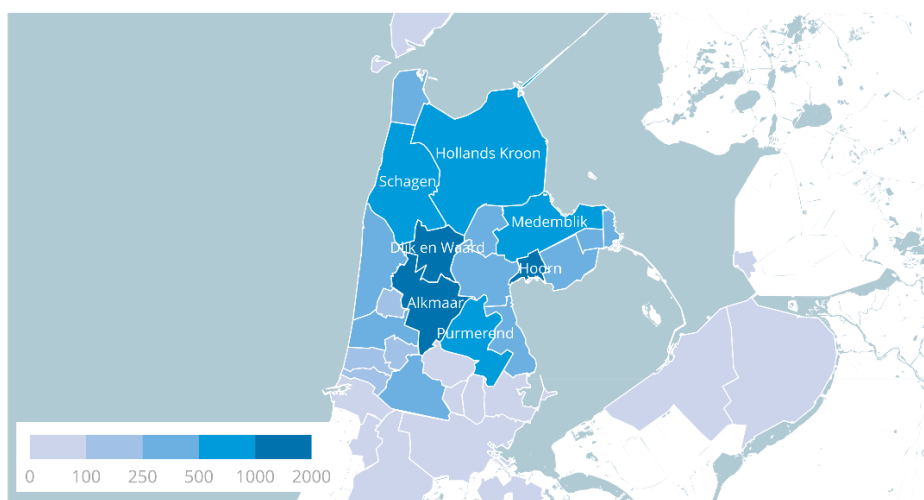
Horizon College is een middelgroot roc en verzorgt zijn beroepsonderwijs op locaties in vier gemeenten in Noord-Holland: de gemeenten Alkmaar, Dijk en Waard⁴, Hoorn en Purmerend. In Purmerend wordt de locatie met Regio College gedeeld.

Onderstaande figuur 1 geeft een beeld van het geografisch verzorgingsgebied van Horizon College. Horizon College telt circa 12.000 mbo-studenten (en ruim 400 vavo-leerlingen) die vrijwel allemaal in de provincie Noord-Holland wonen, vooral in het centrale en noordelijke deel van deze provincie. De grootste groep studenten (14%) komt uit de gemeente Dijk en Waard, gevolgd door Alkmaar (13%) en Hoorn (11%). Daarna volgen de gemeenten Medemblik (7%), Hollands Kroon (6%), Purmerend (6%), Schagen (5%) en diverse overige gemeenten (38%).

Figuur 1 Herkomst mbo-studenten Horizon College

mbo-studenten ROC Horizon College, 2022

Aantal studenten naar woongemeente (>5)



⁴ Deze vestiging staat in de (oude) gemeente Heerhugowaard. Op 1 januari 2022 fuseerden de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk tot een nieuwe gemeente met de samengestelde naam Dijk en Waard.

Tabel 2, hieronder, geeft een beeld van de (verwachte) ontwikkeling van het aantal mbo-studenten van Horizon College. Uit tabel 2 blijkt ten eerste dat het totaal aantal studenten in de periode 2017-2020 met 7,3% is toegenomen tot ruim 12.300 studenten. Dit komt overeen met een gemiddelde jaarlijkse stijging van zo'n 1,8%. Dit is in lijn met de stijging van het totaal aantal mbo-studenten in de provincie Noord-Holland over dezelfde periode. In 2021 en 2022 is de daling echter ingezet en deze terugloop blijft naar verwachting het komende decennium aanhouden. Op basis van de studentprognoses van DUO⁵ wordt in de periode 2023-2035 een afname van het totaal aantal student verwacht van gemiddeld 1,3% per jaar. Dit is vergelijkbaar met de raming van Horizon College zelf: deze gaat uit van een verwachte krimp van jaarlijks 1,2% (gewogen studentenaantallen) tussen 2020 en 2027⁶. Uit oogpunt van demografische ontwikkeling is een deel van het verzorgingsgebied van Horizon College (Kop van Noord-Holland) als anticipeerregio aangemerkt⁷.

Tabel 2: (Verwachte) ontwikkeling aantal mbo-studenten Horizon College

Leerweg	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2030	2035
BOL	8.708	8.531	8.719	8.859	8.609	7.876	7.918	7.938	7.642	7.336
BBL	2.815	3.294	3.532	3.472	3.579	3.846	3.391	2.873	2.546	2.462
Totaal	11.523	11.825	12.251	12.331	12.188	11.722	11.309	10.811	10.188	9.798

Bron: DUO (Open Onderwijsdata en mbo-prognose 2022)

Tabel 2 en tabel 3 geven inzicht in de leerweg en het niveau van de mbo-opleidingen van Horizon College in het meest recente schooljaar 2022-2023. Tabel 3 toont aan dat het aandeel studenten in de bbl-leerweg groter is dan het landelijk gemiddelde. In samenhang hiermee volgen relatief veel studenten een opleiding op de niveaus 2 en 3. Bbl-opleidingen worden o.a. in nauwe samenwerking met opleidingsbedrijven⁸ in de sector techniek en met zorginstellingen in de sector zorg en welzijn verzorgd. Het aandeel studenten op niveau 4 is kleiner dan het landelijk gemiddelde.

Tabel 3: Studenten Horizon College naar leerweg en niveau, 2022

	Leerweg		Niveau			
	BOL	BBL	Entree	2	3	4
Horizon College	67,2%	32,8%	3,7%	17,2%	25,7%	53,4%
Landelijk mbo	71,8%	28,2%	3,2%	16,4%	22,3%	58,1%

Bron: DUO (Basisregister Onderwijs)

Regio College:

Regio College is een kleiner roc en verzorgt beroepsonderwijs op locaties in vier gemeenten in Noord-Holland. De grootste locaties zijn gevestigd in de gemeenten Zaanstad en Purmerend. In Purmerend wordt de locatie met het Horizon College gedeeld. In de gemeenten Dijk en Waard en Edam-Volendam worden in samenwerking met opleidingsbedrijven bepaalde techniekopleidingen aangeboden.

⁵ De raming van DUO sluit aan op de referentieraming van het ministerie van OCW. De totale aantallen geprognosticeerde mbo-studenten komen overeen met de totalen die voorspeld zijn door de referentieraming. De prognose per instelling wordt berekend door historische marktaandeelen van verschillende instellingen hierop te projecteren.

⁶ Zie Jaarverslag 2021, Horizon College, pagina 48

⁷ Bron: ministerie van BZK: Krimpgebieden en anticipeergebieden. Kop van Noord-Holland omvat de gemeenten Den Helder, Schagen, Hollands Kroon en Texel.

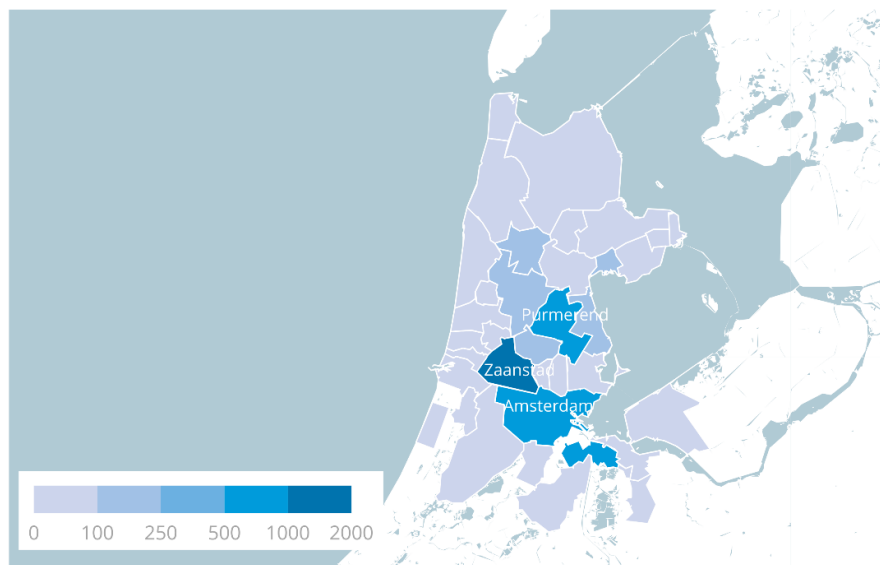
⁸ Opleidingsbedrijven zoals bijvoorbeeld de vestigingen van Installatiewerk en Bouwmensen/Espeq in Heerhugowaard.

Figuur 2 geeft een beeld van het geografisch verzorgingsgebied van Regio College. Regio College telt ruim 5.000 studenten die vrijwel allemaal in de provincie Noord-Holland wonen, met name in het centrale deel van de provincie. Verreweg de grootste groep studenten komt uit de gemeente Zaanstad (38%), gevolgd door Purmerend (16%), Amsterdam (10%) en overige gemeenten in met name Waterland en Noord-Holland Noord (36%).

Figuur 2 Herkomst mbo-studenten ROC Regio College

mbo-studenten ROC Regio College, 2022

Aantal studenten naar woongemeente (>5)



Tabel 4 geeft een beeld van de (verwachte) ontwikkeling van het aantal mbo-studenten van Regio College. Uit de tabel blijkt dat het totaal aantal mbo-studenten in de periode 2017-2020 met 8,4% is toegenomen tot bijna 5.500 mbo-studenten. Dit komt overeen met een gemiddelde jaarlijkse toename van 2,1% en met de stijging van het totaal aantal mbo-studenten in de provincie Noord-Holland over dezelfde periode. Vanaf 2021 is het aantal mbo-studenten echter gaan afnemen tot ruim 5.100 en deze afname blijft naar verwachting het komende decennium aanhouden. Op basis van de prognose van DUO wordt, in de periode 2023-2035 een beperkte afname van het totaal aantal studenten verwacht van gemiddeld 0,8% per jaar.

Tabel 4: (Verwachte) ontwikkeling aantal mbo-studenten Regio College

Leerweg	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2030	2035
BOL	3.339	3.345	3.267	3.250	3.102	2.860	3.069	3.137	3.147	3.129
BBL	1.666	1.949	2.218	2.185	2.233	2.263	2.188	1.902	1.723	1.709
Totaal	5.005	5.294	5.485	5.435	5.340	5.143	5.257	5.039	4.870	4.838

Bron: DUO (Basisregister Onderwijs en mbo-prognose 2022)

Bovenstaande tabel 4 en tabel 5 geven inzicht in de leerweg en het niveau van de studenten van Regio College in het meest recente schooljaar 2022-2023. Wat opvalt is dat er relatief veel studenten een bbl-opleiding volgen. In samenhang hiermee volgen meer studenten een opleiding op de niveaus 2 en 3, en minder op niveau 4. Ook is er sprake van een groter aandeel studenten op niveau 1. Regio College kent relatief veel (bbl-)studenten in de sectoren zorg en welzijn en techniek. In de sector techniek wordt nauw samengewerkt met opleidingsbedrijven in m.n. de (af)bouw, metaal, installatietechniek en infra.

Tabel 5: Studenten ROC Regio College naar leerweg en niveau, 2022

	Leerweg		Niveau			
	BOL	BBL	Entree	2	3	4
ROC Regio College	55,8%	44,2%	4,9%	18,3%	27,1%	49,7%
Landelijk mbo	71,8%	28,2%	3,2%	16,4%	22,3%	58,1%

Bron: DUO (Basisregister Onderwijs)

Het initiatief voor verkenning van de fusie tussen Regio College en Horizon College ligt bij Regio College. Dit initiatief is niet zozeer ingegeven door een verwachte sterke daling van zijn aantal mbo-studenten, maar eerder door de huidige, reeds relatief beperkte omvang van het roc in relatie tot toekomstige opgaven⁹. Zo zijn de mogelijkheden voor het in stand houden van een kwalitatief goed en gedifferentieerd aanbod van opleidingen vanwege de huidige mate van versnippering volgens Regio College beperkt (zie ook paragraaf 3.2.1.). Net als mogelijkheden om te investeren in o.a.

Onderwijsontwikkeling, digitalisering, flexibilisering en maatwerk (ook met het oog op het uitwerken van een aanbod t.a.v. leven lang ontwikkelen). Daarnaast vraagt een toenemende grootstedelijk problematiek onder studenten om een deskundige en meer intensievere begeleiding en wil Regio College een interessante werkgever blijven voor (schaarse) docenten en andere specialismen. Daarom is Regio College op zoek gegaan naar een logische partner om krachten te bundelen.

Totaal fusieorganisatie Horizon College en Regio College:

De fusieorganisatie wordt een groter roc. Tabel 6 is een samenvoeging van tabellen 2 en 4 en geeft de (verwachte) ontwikkeling van het totaal aantal mbo-studenten van Horizon College en Regio College. Het totaal aantal studenten is in de periode 2017 t/m 2021 met 7,6% toegenomen tot ruim 17.700 studenten¹⁰, hetgeen overeenkomt met een gemiddelde jaarlijkse stijging van 1,9%. Het schooljaar 2021-2022 vormt het kantelpunt, waarna het aantal mbo-studenten daalt. Naar de toekomst toe daalt volgens de DUO-prognose het aantal studenten van de fusieorganisatie met gemiddeld zo'n 1,3% per jaar naar circa 15.000 studenten in 2030. Dit komt overeen met de raming van Horizon College en Regio College voor de fusieorganisatie¹¹ in de aanvraag fusietoets.

De provincie Noord-Holland verwacht vanaf 2030 weer een groei van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs (die later doorstromen naar het beroepsonderwijs), dit echter met name in het zuiden van Noord-Holland en minder tot niet in het noorden van Noord-Holland¹². De fusieorganisatie richt zich vooral op het midden en noorden van de provincie Noord-Holland.

Tabel 6: (Verwachte) ontwikkeling aantal mbo-studenten Horizon College en Regio College

Instelling	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2030	2035
Horizon College	11.523	11.825	12.251	12.331	12.188	11.722	11.309	10.811	10.188	9.798
ROC Regio College	5.005	5.294	5.485	5.435	5.340	5.143	5.257	5.039	4.870	4.838
Totaal fusieorganisatie	16.528	17.119	17.736	17.766	17.528	16.865	16.566	15.850	15.058	14.636

Bron: DUO (Basisregister Onderwijs en mbo-prognose 2022)

⁹ Verkenning samenwerking Horizon College - Regio College, Met gebundelde krachten naar het beste beroepsonderwijs. Regio College en Horizon College, 2020.

¹⁰ Deze omvang is vergelijkbaar met mbo-instellingen zoals ROC Midden-Nederland, Zadkine, Summa College, Deltion en Koning Willem I College.

¹¹ Beslisdocument Onderbouwing Fusie Effectrapportage (FER), pagina 23. Bijlage 1 bij aanvraag fusietoets.

¹² Monitor Arbeidsmarkt Noord-Holland 2021-2022, provincie Noord-Holland, 2022

In onderstaande tabel 7 zijn de samengevoegde gegevens opgenomen over leerweg en niveau van studenten van beide instellingen gezamenlijk. Na fusie ontstaat een instelling die ten opzichte van het landelijk mbo-gemiddelde relatief meer studenten in de bbl-leerweg heeft. Het aandeel studenten op niveaus 1, 2 en 3 is hoger dan het landelijk gemiddelde en het aandeel studenten op niveau 4 is lager dan het landelijk gemiddelde.

Tabel 7: Studenten van fusieorganisatie naar leerweg en niveau, 2022

	Leerweg		Niveau			
	BOL	BBL	Entree	2	3	4
Totaal fusieorganisatie	63,7%	36,3%	4,0%	17,6%	26,1%	52,3%
Landelijk mbo	71,8%	28,2%	3,2%	16,4%	22,3%	58,1%

Bron: DUO (Open Onderwijsdata)

Uit de eerder vermelde figuren 1 en 2 blijkt dat het huidige verzorgingsgebied van Regio College aansluit op en deels overlapt met het verzorgingsgebied van Horizon College. Het zwaartepunt van het verzorgingsgebied van de gefuseerde instelling zijn de (arbeidsmarkt)regio's Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland. Ongeveer 91% van alle huidige mbo-studenten van beide instellingen woont in dit gebied (63% in Noord-Holland Noord en 28% in Zaanstreek-Waterland). De resterende studenten wonen in Zuid-Kennemerland en IJmond (4%) en Groot-Amsterdam (4%). In het fusieplan van beide instellingen wordt aangegeven dat de fusieorganisatie zich blijft richten op het huidige verzorgingsgebied, met als 'subregio's' Alkmaar e.o., West-Friesland en Zaanstreek-Waterland. In de praktijk zal de fusieorganisatie, net als nu, ook een substantieel deel van de mbo-studenten uit Kop van Noord-Holland trekken, doch zal de fusieorganisatie zich niet expliciet op die subregio¹³ richten.

De aanvraag fusietoets bevat op hoofdlijnen een sociaal-economische analyse van het beoogde verzorgingsgebied van de fusieorganisatie en welke opgaven daaruit voor het beroepsonderwijs voortvloeien¹⁴. De hiervoor genoemde subregio's in het verzorgingsgebied zijn divers: Zaanstreek is een gebied met een deels grootstedelijk en industrieel karakter. Waterland heeft een meer landelijk karakter en vervult een belangrijke woon- en toeristisch/recreatieve functie. De regio Zaanstreek-Waterland is in zijn geheel sterk gericht op de metropoolregio Amsterdam. Alkmaar e.o. en West-Friesland hebben een afwisselend stedelijk en landelijk karakter. Economische zwaartepunten in het verzorgingsgebied zijn: (Levensmiddelen)industrie, bouw en logistiek in m.n. Zaanstad en Heerhugowaard, ICT in Purmerend, agribusiness in West-Friesland, en toerisme in het gehele gebied. Daarnaast vormt de zorg een belangrijke werkgever, evenals handel.

Er is in nagenoeg alle sectoren in het verzorgingsgebied sprake van krapte op de arbeidsmarkt, deels door economische groei, deels door transitieopgaven (m.n. energie) en deels door vergrijzing. In het regionale sociaal-economische beleid wordt mede daarom ingezet op het stimuleren van toepassing van technologie en techniek in alle bedrijfstakken en het bevorderen van een Leven lang ontwikkelen¹⁵. Een vertrekpunt om dit te gaan realiseren vormen bestaande samenwerkingsverbanden

¹³ In Kop van Noord-Holland is m.n. de recent gefuseerde mbo-instelling Vonk werkzaam.

¹⁴ Onderbouwing fusie effectrapportage, Horizon College & Regio College, paragraaf 4.5

¹⁵ Zie o.a. Regionale arbeidsmarktagenda Noord-Holland Noord 2019-2025, RPAhnh; Manifest Werken en ontwikkelen 2030 Noord-Holland, provincie Noord-Holland; MRA Agenda 2020-2024, onderdeel Human Capital.

tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, die zich verder moeten gaan ontwikkelen tot 'ecosystemen' met (sub)regionale campussen als fysieke plaats voor kennisontwikkeling en -deling.

Regio College en Horizon College zijn nu al aangehaakt bij hiervoor genoemde regionale samenwerkingsverbanden in m.n. de techniek, ICT en zorg. De voorgenomen fusie moet volgens het fusieplan gaan bijdragen aan intensivering/verdere ontwikkeling van deze samenwerking. Niet alleen gericht op het initiële beroepsonderwijs, maar ook gericht op leven lang ontwikkelen van werkenden en op participatie van jongeren en andere groepen in een kwetsbare positie en werkzoekenden.

Op basis van voorgaande analyse constateert de CMMBO het volgende:

- Horizon College is met ruim 12.000 mbo-studenten nu een middelgroot roc dat mbo-studenten trekt uit het midden en noorden van de provincie Noord-Holland. Het aantal mbo-studenten van Horizon College is recent licht gaan dalen. Naar verwachting zet deze daling structureel voort vanwege de demografische ontwikkeling (krimp) in zijn verzorgingsgebied. Dit met name in het meer noordelijke deel van de provincie Noord-Holland.
- Regio College is met ruim 5.000 mbo-studenten een kleiner roc dat met name op de regio Zaanstreek-Waterland is gericht. Ook het aantal mbo-studenten van Regio College is de laatste twee jaren licht gaan afnemen en deze beperkte daling zet zich naar verwachting het komende decennium voort. Op de lange termijn lijkt de krimp niet door te zetten, vooral vanwege het meer grootstedelijke karakter van Zaandam dat verbonden is met de Metropoolregio Amsterdam. Meer dan de verwachte, lichte krimp biedt zijn huidige, relatief beperkte omvang volgens Regio College (te) weinig mogelijkheden voor behoud van een gedifferentieerd aanbod van opleidingen van goede kwaliteit en om te investeren in noodzakelijke onderwijs- en organisatieontwikkeling om invulling te geven aan toekomstige opgaven.
- Regio College en Horizon College zijn vanuit een regionaal oogpunt logische fusiepartners. Zo sluit het verzorgingsgebied van Regio College aan de noordzijde aan en overlapt het deels met dat van Horizon College. In Purmerend delen beide instellingen een onderwijslocatie. Daarnaast werken beide instellingen (ook met andere instellingen) al samen met o.a. bedrijfsleven en overheden in regionale netwerken en programma's gericht op o.a. zorg, techniek, ICT en participatie en hebben instellingen een gezamenlijke aanpak voor de ontwikkeling van entreeopleidingen.
- De recente en verwachte, meer structurele daling van het aantal bekostigde mbo-studenten van met name Horizon College draagt volgens de beleidsregels bij aan een rechtvaardiging van de voorgenomen fusie. Voor Regio College geldt dit in mindere mate.
- De belangrijkste redenen voor Regio College om te fuseren zijn de huidige, (te) beperkte mogelijkheden om een gedifferentieerd aanbod van opleidingen van goede kwaliteit in stand te blijven houden en te anticiperen op sociaal-economische opgaven in de regio (m.n. arbeidsmarktekorten, leven lang ontwikkelen, participatie) De voorgenomen fusie met Horizon College moet de mogelijkheden om in allianties met regionale partners te werken aan sterk beroepsonderwijs vergroten, en draagt daarmee volgens de beleidsregels bij aan een rechtvaardiging van de fusie.

3.2 Toegankelijkheid van een divers onderwijsaanbod

3.2.1 Keuzevrijheid en variatie van het onderwijsaanbod

Uit oogpunt van de fusietoets is hier de vraag aan de orde of de fusie bijdraagt aan het behoud van keuzevrijheid van de student t.a.v. instellingen en aanbod van opleidingen.

Om de keuzevrijheid t.a.v. instellingen te kunnen beoordelen is eerst, op hoofdlijnen, de huidige situatie in kaart gebracht voor de provincie Noord-Holland, waarin het verzorgingsgebied van Horizon College en ROC Regio College is gelegen. Bijlage 1 bevat een overzicht van de belangrijkste instellingen waar mbo-studenten die in Noord-Holland wonen hun opleiding volgen. Van alle MBO-studenten die in de provincie Noord-Holland wonen, volgt meer dan een derde (35,5%) zijn opleiding bij ROC van Amsterdam. Gevolgd door Horizon College, waar 17,1% van de studenten uit Noord-Holland een opleiding volgt. Daarna komen Nova College (14,2%), Regio College (7,2%), Vonk (6,4%), ROC TOP (4,3%) en diverse andere mbo-instellingen. Van alle mbo-studenten die in Noord-Holland wonen volgt dus bijna een kwart zijn opleiding bij de beoogde fusieorganisatie van Regio College en Horizon College (24,3%). Dit marktaandeel is de afgelopen vijf jaar constant.

Indien verder ingezoomd wordt op de kern van het verzorgingsgebied van Horizon College en Regio College, neemt het marktaandeel van de beoogde fusieorganisatie natuurlijk toe. Het marktaandeel van de fusieorganisatie in de arbeidsmarktregio's Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland samen (zie ook vorige paragraaf 3.1) is ruim 50%. De belangrijkste andere aanbieders in dit gebied zijn ROC van Amsterdam in het zuidoosten van het gebied (15% marktaandeel), Vonk in het noorden van het gebied (14%), Nova College in het zuidwesten van het gebied (6%) en het beroepscollege Mediacollege Amsterdam (4%), gevolgd door diverse andere mbo-instellingen met een marktaandeel van in totaal ruim 10%. Dit beeld blijft onveranderd wanneer nog verder ingezoomd wordt op het gebied dat bestaat uit Alkmaar e.o., West-Friesland en Zaanstreek-Waterland¹⁶.

Alhoewel de fusie dus leidt tot één mbo-instelling minder, blijft er in het gebied een zekere mate van keuzevrijheid voor mbo-studenten t.a.v. onderwijsaanbieder (zie ook volgende paragraaf 2.3.3.).

Om de keuzevrijheid t.a.v. opleidingen na te gaan, bevat bijlage 2 een overzicht van het huidige aanbod van opleidingen van beide instellingen. Horizon College biedt naast de Entree-opleiding in 13 domeinen 58 beroepsopleidingen¹⁷ met 159 kwalificaties. Daarnaast verzorgt men 5 cross-over kwalificaties. Het Regio College verzorgt, naast de Entree-opleiding, in 12 domeinen 46 beroepsopleidingen met 126 kwalificaties. Daarnaast verzorgt men 2 cross-over kwalificaties¹⁸.

Het opleidingsaanbod van Horizon College en Regio College overlapt gedeeltelijk en is gedeeltelijk complementair aan elkaar. Beide instellingen bieden in 10 dezelfde domeinen opleidingen aan, daarnaast verzorgt Horizon College opleidingen in de domeinen Afbouw, hout en onderhoud, Horeca en bakkerij en Media en vormgeving en Regio College opleidingen in de domeinen Toerisme en recreatie en Ambacht, laboratorium en gezondheidstechniek. Samen verzorgen zij dus opleidingen in 15 van de 16 domeinen, alleen geen opleidingen in het domein Voedsel, natuur en leefomgeving ('groene' beroepsopleidingen die in de regio verzorgd worden door Vonk). Binnen deze 15 domeinen verzorgen ze 33 dezelfde beroepsopleidingen met 81 dezelfde kwalificaties. De overige opleidingen en kwalificaties zijn complementair aan elkaar. In totaal verzorgen beide instellingen gezamenlijk zo'n 77 beroepsopleidingen met ruim 211 kwalificaties. Zoals in paragraaf 3.1 aangegeven kennen zowel Horizon College als Regio College relatief veel bbl-opleidingen op niveau 2 en 3. Ten opzichte van het

¹⁶ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, paragraaf 6.1

¹⁷ 'Beroepsopleiding' verwijst naar de bc-code, zoals gebruikt in de koppeltabel van het DUO.

¹⁸ Afgezet tegen het aantal studenten is er bij Regio College sprake van een relatief beperkt aantal studenten per beroepsopleiding (ca. 110) en kwalificatie (ca. 40). Zie ook paragraaf 3.3.2. Mede hierdoor is het voor Regio College relatief lastiger een gedifferentieerd, toegankelijk aanbod van opleidingen van goede kwaliteit in stand te houden. Deze situatie van Regio College is deels te vergelijken met die van instellingen zoals De Leijgraaf. Deze laatste is recent gefuseerd met Koning Willen I College, omdat de eigen mogelijkheden voor onderwijs- en organisatieontwikkeling te beperkt werden in relatie tot de maatschappelijke opdracht. Zie:

<https://www.cmmbo.nl/assets/uploads/2021/10/Publicatie.pdf>

landelijk gemiddelde hebben beide instellingen relatief veel mbo-studenten in de domeinen Zorg en welzijn, Techniek en procesindustrie en Bouw en infra. Er is dus sprake van een breed, gedifferentieerd aanbod van opleidingen waaruit studenten kunnen kiezen.

Een belangrijk doel van de fusie is om het gedifferentieerde aanbod van opleidingen zoveel mogelijk in stand te houden door o.a. dezelfde opleidingen te bundelen en soms op een beperkter aantal locaties te verzorgen, bepaalde opleidingen juist op meer locaties aan te bieden, nieuwe 'specialisaties' te gaan verzorgen, soms een opleiding te beëindigen, of het aanbieden van een generiek basisjaar op meerdere locaties met specialisaties op enkele locaties. Hierbij rekening houdend met de toegankelijkheid van opleidingen voor (een krimpend aantal) studenten en met de behoefte van het regionale werkveld¹⁹. Binnen de nieuwe fusieorganisatie wordt het onderwijs in vijf sectoren georganiseerd: Zorg, welzijn en sport, Business & IT, Hospitality, events en security, Techniek en Start (Entree, brede niveau 2 opleidingen en vavo). De fusie moet tevens bijdragen aan het ontsluiten van het onderwijsaanbod voor andere doelgroepen (dan enkele initiële studenten) in het kader van een leven lang ontwikkelen. Beide organisatie vervullen nu nog een bescheiden rol op dit gebied en hebben vooruitlopend op de fusie inmiddels een gezamenlijke programmamanager aangesteld die een llo-organisatie gaat opzetten om onderwijsteams te ondersteunen bij het ontwikkelen van llo-activiteiten.

De Commissie constateert over de verwachte bijdrage van de fusie aan het behoud van keuzevrijheid van de student t.a.v. instellingen en aanbod van opleidingen samengevat, het volgende:

- Uit het oogpunt van keuzevrijheid van instellingen, leidt de voorgenomen fusie per saldo tot het verdwijnen van één mbo-instelling in de provincie Noord-Holland. Voor mbo-studenten die in het verzorgingsgebied van Regio College en Horizon College wonen, blijft er een zekere mate van keuzevrijheid t.a.v. onderwijsaanbieder bestaan. In het noorden en zuiden van het verzorgingsgebied bieden andere mbo-instellingen opleidingen aan (waar nu ongeveer de helft van de studenten uit het verzorgingsgebied al gebruik van maakt).
- Er is op dit moment sprake van een breed, gedifferentieerd aanbod van opleidingen van Horizon College en Regio College waaruit studenten kunnen kiezen. De fusie beoogt niet alleen bij te dragen aan het in stand houden van dit aanbod, maar ook aan het doorontwikkelen van dit aanbod rekening houdend met de toegankelijkheid voor studenten en de vraag vanuit het regionale werkveld. Daarnaast beoogt de fusie het beroepsonderwijs toegankelijker te maken voor een bredere doelgroep in het kader van een leven lang ontwikkelen.
- Het behoud van keuzevrijheid van studenten t.a.v. een breed en gevarieerd regionaal aanbod van opleidingen draagt op basis van de beleidsregels positief bij aan de beoordeling van de fusie en weegt op tegen een beperkte vermindering van keuzemogelijkheden t.a.v. mbo-instellingen.

3.2.2 Bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen

Het criterium bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen gaat over de vraag of er ook na de fusie beroepsonderwijs in de nabijheid van studenten beschikbaar blijft. In het bijzonder voor jongeren in een kwetsbare positie.

Het behoud van een toegankelijk, gedifferentieerd opleidingsaanbod van goede kwaliteit is voor Horizon College en Regio College de belangrijkste doelstelling van de fusie.

¹⁹ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, paragraaf 6.1 en Bijlage 10 met een verkenning op hoofdlijnen van het gezamenlijke portfolio aan opleidingen.

De fusie beoogt dat de bestaande locaties, ondanks de verwachte krimp van het aantal studenten, zoveel mogelijk behouden blijven en het diverse aanbod op die locaties zoveel mogelijk wordt gehandhaafd. Uit de aanvraag fusietoets blijkt dat voor het grootste deel van de studenten in het verzorgingsgebied van de fusieorganisatie een locatie met een breed aanbod binnen 30 minuten bereikbaar blijft met het openbaar vervoer.

Het te vormen zogenoemde START college (voor o.a. entree, niveau 1- en 2-opleidingen) heeft de ambitie om verspreid over meerdere locaties passende opleidingen te bieden, waardoor de bereikbaarheid en toegankelijkheid voor de kwetsbaardere doelgroepen verbeteren. De entreeopleidingen zullen blijvend worden aangeboden op de locaties Alkmaar, Hoorn, Purmerend en Zaandam, waardoor er een goede spreiding over het werkgebied wordt gewaarborgd. In lijn hiermee is een ander uitgangspunt van de fusie om brede niveau 2-opleidingen dicht bij Entree opleidingen te organiseren om o.a. de doorlopende leerlijn te versterken en uitval tegen te gaan²⁰. Daarnaast wordt verwacht dat het aantal klassen voor anderstaligen zal groeien, waardoor het educatieaanbod voor deze doelgroep naar verwachting wordt versterkt. Door kennis, expertise en menskracht te bundelen kan de fusieorganisatie mogelijk op meerdere locaties NT-2 opleidingen aanbieden, waarmee de nabijheid vergroot wordt voor de doelgroep²¹.

De Commissie concludeert dat:

- De voorgenomen fusie naar verwachting zal bijdragen aan het in stand houden van de huidige bereikbaarheid en spreiding van onderwijsvoorzieningen in het verzorgingsgebied van de instellingen, ondanks de verwachte krimp. Voor de meerderheid van de studenten in het werkgebied blijft een breed scala aan opleidingen binnen een bereik van 30 minuten met het openbaar vervoer beschikbaar.
- De fusie beoogt met de vorming van het START college in het bijzonder een goede spreiding van opleidingen te behouden en te versterken voor de meer kwetsbare doelgroepen onder de studenten.
- Volgens de beleidsregels wordt bij een fusietoets gekeken of er voor studenten in de directe nabijheid onderwijs beschikbaar blijft. De signaalwaarde hierbij is 30 minuten met het openbaar vervoer voor jongeren in een kwetsbare positie. Voor overige studenten geldt een indicatie van één uur met het openbaar vervoer. Het onderhavige fusieplan voldoet hieraan.

3.3 Doelmatigheid

3.3.1 Interne doelmatigheid

Uit oogpunt van de Regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017, heeft het criterium interne doelmatigheid vooral betrekking op de (financiële) continuïteit van de fusieorganisatie.

Daarvoor wordt eerst gekeken naar de huidige financiële uitgangspositie van de twee instellingen. Tabel 9 bevat de financiële kerngegevens van Horizon College en Regio College. Hieruit blijkt dat zowel Horizon College als Regio College op hoofdlijnen voldoen aan de gestelde normen voor rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit. Enkel de liquiditeitspositie van Horizon College lag in 2019, 2020 en 2021 onder de normwaarde. Dit werd veroorzaakt door investeringen, met name in de nieuwbouw in Purmerend, en door een negatief resultaat in 2020. De liquiditeitspositie is in 2021 verbeterd dankzij

²⁰ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, paragraaf 6.2, pagina 36 en 37.

²¹ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 10 Verkenning impact en kansen op portfolio per sector.

een hogere kasstroom uit operationele activiteiten. Bovendien hebben de positieve resultaten in 2021 en 2022 ook bijgedragen aan de stijging van de liquiditeitspositie, die in 2022 weer boven de normwaarde ligt²².

Tabel 9: Financiële kengetallen Horizon College en Regio College.

	Horizon College	Regio College	Norm
Rentabiliteit			0
2019	0,77	2,23	
2020	-2,71	5,96	
2021	3,87	7,85	
2022	4,10	2,26	
Liquiditeit			> 0,7 5
2019	0,33	1,15	
2020	0,20	1,68	
2021	0,46	2,90	
2022	0,78	2,24	
Solvabiliteit			0,3 – 0,6
2019	0,47	0,38	
2020	0,46	0,42	
2021	0,50	0,48	
2022	0,53	0,49	

Bron: DUO en jaarverslagen betrokken instellingen

De aanvraag fusietoets bevat nadere, diepgaandere (externe) analyses van de huidige financiële positie van beide instellingen²³. Deze bevestigen dat de financiële positie van beide instellingen voldoende is en er geen risico's en aandachtspunten zijn die aanleiding zouden zijn voor het heroverwegen van het fusievoornemen. Beide instellingen anticiperen in hun meerjarenbegrotingen op een dalend aantal mbo-studenten door o.a. hun formatie te beperken en daarnaast strategische huisvestingsplannen uit te werken (relatief veel huisvesting is in eigendom) om de kwaliteit en omvang van de huisvesting in overeenstemming te houden met de omvang van het aantal studenten en de aard van het onderwijs. E.e.a. laat onverlet dat op langere termijn de mogelijkheden voor organisatie- en onderwijsontwikkeling naar verwachting beperkter worden.

Ter voorbereiding op hun fusie is op basis van de huidige meerjarenbegrotingen van beide instellingen eerst een geconsolideerde meerjarenbegroting voor de fusieorganisatie opgesteld. Tabel 10 geeft een overzicht van de 'beleidsarme', geconsolideerde meerjarenbegroting van de fusieorganisatie, dus zonder fusiekosten of -opbrengsten²⁴. De daling van de baten heeft vanzelfsprekend te maken met een afnemende rijksbijdrage door de krimp van studentenaantallen, die zich met de tijd logischerwijs ook vertaalt in een daling van het aantal medewerkers (dalende lasten). De meerjarenraming toont dat er in de loop der jaren steeds minder budgettaire ruimte over blijft voor ontwikkeling en innovatie als de instellingen afzonderlijk blijven bestaan en de voordelen van de fusie niet worden meegenomen.

²² Horizon College, Jaarverslagen 2019, 2020, 2021 en 2022.

²³ Interne Due Diligence rapportage, Regio College en Horizon College, 2021; Fusie Regio College en Horizon College, Due Diligence rapport, PWC, 2021; Fusie Regio College en Horizon College, Rapport inzake financiële quick-scan, PWC, 2023.

²⁴ Meerjarenraming fusieorganisatie t/m 2036, bijlage 5 bij Fusie Effect Rapportage Horizon College en Regio College.

Tabel 10: Geconsolideerde meerjarenprognose fusieorganisatie, exclusief fusiekosten en -opbrengsten.

	2021	2022 ²⁵	2023 ²⁵	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Totaal baten	166.862	160.264	156.628	153.355	152.438	150.735	149.279	148.703	148.348
Totaal lasten	154.084	155.999	150.072	149.363	148.244	147.349	146.894	146.693	146.195
Ruimte voor ontwikkeling en resultaat	12.779	4.264	6.556	3.991	4.194	3.386	2.384	2.010	2.153
Ontwikkelbudget	4.309	5.715	5.595	4.241	4.444	3.636	2.634	2.010	2.153
Resultaat	8.469	-1.450	961	-250	-250	-250	-250	0	0

Alle bedragen x 1.000

De fusiepartners streven ernaar met de fusie de kwaliteit, onderwijsontwikkeling en innovatie te versterken door het behalen van synergie- en efficiëntievoordelen in hun bedrijfsvoering en samenwerking op onderwijsgebied²⁶. Tabel 11 op de volgende pagina geeft de business case weer die voor de fusie is opgesteld. De effecten van eenmalige fusiekosten en structurele baten komen tot uitdrukking in deze business case.

De fusie zal naar verwachting synergievoordelen opleveren, zowel op het gebied van personeel als materiële aspecten. De geschatte structurele besparingen lopen van een kwart miljoen euro in 2025 tot 2,3 miljoen euro per jaar vanaf 2029. Deze besparingen worden grotendeels behaald door het gedeeltelijk niet-vervangen van natuurlijk verloop binnen de ondersteunende diensten. Er wordt zorgvuldig gekeken naar het niet vervangen van 20% van het natuurlijk verloop gedurende vijf jaar, om de kwaliteit van de diensten op peil te houden zonder extra werkdruk te creëren. De besparingen op materiële lasten worden conservatief ingeschat, aangezien beide instellingen al intensief samenwerken en er dus beperkte mogelijkheden zijn om op materieel gebied kosten te besparen. Mogelijk kan op termijn de ruimtebehoefte (huisvesting) verminderd worden, maar besluiten hierover zijn pas mogelijk na de lopende uitwerking van strategische huisvestingsplannen. De vrijgekomen middelen kunnen toegevoegd worden aan het ontwikkelbudget van de fusieorganisatie, waardoor de innovatieruimte behouden blijft.

In het onderste gedeelte van tabel 11 zijn de te verwachte transitiekosten voor het fusieproces in beeld gebracht. De geraamde incidentele transitiekosten van de fusie bedragen tot en met 2025 6 miljoen euro en zijn m.n. gericht op programmamanagement, marketing- en communicatiekosten voor de nieuwe organisatie, kosten voor het integreren van ICT-systemen en de beperkte inzet van externe inhuur om met eigen medewerkers de nieuwe organisatie te bouwen²⁷. De fusiekosten worden volgens de raming binnen vijf jaar – tussen 2025 en 2029 – terugverdiend. De fusieopbrengsten worden benut via het ontwikkelbudget om zo de kwaliteit en innovatie in het primaire onderwijsproces te versterken. De geprognosticeerde liquiditeit van de fusieorganisatie is voldoende om de fusie te financieren²⁸.

²⁵ Het geconsolideerde resultaat vertoont schommelingen in 2022 en 2023, met name veroorzaakt door de meerjarenbegroting van Regio College door een discrepantie in de bekostiging van de kwaliteitsagenda. Kosten worden gemaakt in 2022, terwijl de baten pas in 2023 worden ontvangen, wat resulteert in een negatief resultaat in 2022 en een positief resultaat in 2023. Het Horizon College past het matching principe toe om deze verschillen te minimaliseren, terwijl verdere schommelingen optreden door onttrekkingen uit de bestemmingsreserve voor NPO-gelden.

²⁶ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, paragraaf 7.1, pagina 39 en 40.

²⁷ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 6 Fusiekosten.

²⁸ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 5 Meerjarenraming Fusieorganisatie.

Tabel 11: Overzicht efficiëntievoordelen en fusiekosten van de fusie Horizon College en Regio College.

Besparingen									
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal
Personele lasten				246	721	1.250	1.813	2.076	6.106
Materiële lasten				58	115	230	229	231	863
Subtotaal				304	836	1.480	2.042	2.307	6.969
Fusiekosten									
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal
Programmamanagement	100	500	500	200					1.300
Marketing en communicatie		400	500	200					1.100
ICT integratiekosten		1.000	1.000	500					2.500
Inzet (externe) medewerkers		250	350	100					700
Overige kosten	100	100	100	100					400
Subtotaal	200	2.250	2.450	1.100					6.000

Alle bedragen x 1.000

Tabel 12 geeft tenslotte een overzicht van de ‘beleidsrijke’, geconsolideerde meerjarenbegroting van de fusieorganisatie, waarin de beleidsarme meerjarenbegroting (tabel 10) en de effecten van de fusie (tabel 11) geïntegreerd zijn. De tabel toont aan dat de benodigde investering voor de fusie (6 miljoen euro) tot en met 2025 gefinancierd kan worden uit de beschikbare ontwikkelruimte een negatief effect. Vanaf 2026 is er sprake van een grotere financiële ruimte voor onderwijs- en organisatieontwikkeling dan zonder een fusie.

Tabel 12: Geconsolideerde meerjarenprognose fusieorganisatie, inclusief fusiekosten en -opbrengsten.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Totaal baten	166.862	160.264	156.628	153.355	152.438	150.735	149.279	148.703	148.348
Totaal lasten	154.084	155.999	150.072	149.363	148.244	147.349	146.894	146.693	146.195
Ontwikkelingsruimte zonder fusie-effecten	12.779	4.264	6.556	3.991	4.194	3.386	2.384	2.010	2.153
Besparingen					304	836	1.480	2.042	2.307
Fusiekosten		200	2.250	2.450	1.100				
Ontwikkelingsruimte met fusie-effecten	12.779	4.064	4.306	1.541	3.398	4.222	3.864	4.052	4.460

Alle bedragen x 1.000

Op basis van voorgaande constateert de Commissie het volgende:

- De huidige financiële positie van ieder van de twee instellingen is voorafgaand aan de fusie voldoende.
- De fusie resulteert in structurele besparingen op de bedrijfsvoering, met name door een incrementele vermindering van ondersteunend personeel en door kostenbesparingen op materiële lasten (dankzij schaalvoordeel bij inkoop). Mogelijk kan in de toekomst ook op huisvesting bespaard worden.
- De fusie brengt incidentele transitiekosten met zich mee. Deze zijn gespecificeerd (incidenteel € 6 mln) en zijn, gelet op de huidige financiële positie, door de instellingen te financieren.
- De fusie zorgt ervoor dat de fusieorganisatie voldoende financiële ruimte behoudt om te investeren in kwaliteitsverbetering, onderwijsontwikkeling en -innovatie. Zonder de fusie zouden de afzonderlijke instellingen steeds minder budgettaire ruimte hebben voor deze doeleinden.

- De gefuseerde organisatie is, uit oogpunt van financiële continuïteit, voldoende flexibel om in te kunnen spelen op de ontwikkeling van het aantal studenten.
- Dit alles draagt op basis van de Beleidsregel bij aan een positieve beoordeling van de fusie.

3.3.2 Externe (macro)doelmatigheid

Dit criterium kent een aantal aspecten, namelijk de doelmatigheid van het huidige mbo-opleidingenaanbod van de twee instellingen, de verhouding hiervan tot het aanbod van mbo-opleidingen in het gehele verzorgingsgebied en het arbeidsmarktperspectief van het mbo-aanbod (aansluiting op de arbeidsmarkt). Deze aspecten worden hierna achtereenvolgens kort uitgewerkt.

Doelmatigheid opleidingenaanbod:

De fusie biedt in beginsel mogelijkheden om de doelmatigheid van het opleidingenaanbod van beide instellingen te versterken en daarmee een breed, gevarieerd aanbod in stand te houden. Horizon College verzorgt 58 beroepsopleidingen met 159 kwalificaties. Gemiddeld is er sprake van ca. 190 studenten per beroepsopleiding en ca. 70 studenten per kwalificatie. Ruim een kwart (43) van de verzorgde kwalificaties heeft minder dan 18 studenten.

Regio College verzorgt 46 beroepsopleidingen met 126 kwalificaties. Gemiddeld zijn er ca. 110 studenten per beroepsopleiding en 40 studenten per kwalificatie. Ongeveer 45 procent (50) van de verzorgde kwalificaties heeft minder dan 18 studenten. Er is dus in zekere mate sprake van ondoelmatigheid van het opleidingenaanbod, wat het belang onderstreept van een eerdergenoemde aanleiding voor Regio College om te fuseren, zoals besproken in paragraaf 3.1.

Een deel van het totale opleidingsaanbod van beide instellingen overlapt inhoudelijk. Rekenkundig heeft de fusieorganisatie zo'n 77 unieke beroepsopleidingen met ruim 211 kwalificaties. Gemiddeld zijn er 226 studenten per beroepsopleiding en zo'n 82 studenten per kwalificatie. Bij 20 kwalificaties neemt het aantal studenten toe tot 18 of meer. Ruim 28 procent (60) van de verzorgde kwalificaties heeft minder dan 18 studenten. Omdat het verzorgingsgebied van beide instellingen deels overlapt, tonen voorgaande cijfers aan dat er in beginsel mogelijkheden zijn om met de fusie de doelmatigheid van het opleidingsaanbod te versterken door het aantal studenten per opleiding te vergroten. De aanvraag fusietoets bevat een verkenning per sector om op kortere termijn deze mogelijkheden al te gaan benutten om zo opleidingen te gaan vernieuwen en versterken²⁹ (zie ook paragraaf 3.2.1.). Daarnaast bevat het programmaplan voor invoering van de fusie een cluster van activiteiten om dit de komende tijd ook daadwerkelijk te gaan realiseren³⁰.

Regionaal opleidingenaanbod:

Wat betreft de doelmatigheid van het regionale opleidingenaanbod zijn in het verzorgingsgebied van beide instellingen meerdere roc's en twee beroepscolleges actief, zie paragraaf 3.2.1. Van alle mbo-studenten die in Noord-Holland wonen volgt driekwart zijn opleiding bij een andere instelling dan Horizon College en het Regio College. De andere roc's kennen ook een breed aanbod aan opleidingen. In de kern van het verzorgingsgebied – de arbeidsmarktregio's Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland – is het gezamenlijke marktaandeel ruim 50%, daarmee is de fusieorganisatie de grootste mbo-instelling in dit gebied. Volgens het fusieplan is de fusie gericht op, ook bij een krimpende bevolking, de huidige locaties te handhaven en een breed aanbod aan opleidingen in stand te houden.

²⁹ Verkenning impact en kansen op portfolio per sector, Bijlage 10 bij Fusie Effect Rapportage Horizon College en Regio College

³⁰ Cluster Sturing, inrichting en onderwijsportfolio, Programmaplan fusie, bijlage 11 bij Fusie Effect Rapportage Horizon College en Regio College

De fusiepartners hebben in hun aanvraag fusietoets expliciet aangegeven dat ze geen concurrentie willen aangaan met andere mbo-instellingen in het verzorgingsgebied. Zo zijn er geen plannen om nieuwe locaties binnen of buiten de regio te openen. Met andere mbo-instellingen in Noord-Holland wordt periodiek afgestemd, o.a. over het aanbod van (nieuwe) opleidingen³¹. Beide instellingen zijn al betrokken bij verschillende samenwerkingsverbanden met andere instellingen, zoals het samenwerkingsverband Purmervalley, waarbij ook Vonk betrokken is, met als doel jongeren te interesseren voor een ICT-opleiding. Daarnaast werken de onderwijsinstellingen al jarenlang samen met Vonk (en het werkveld) binnen het platform 'Leren is Werken, Werken is Leren' (LWWL) in het zorgdomein. In 2022 hebben de fusiepartners samen met Vonk het initiatief genomen om een oplossing te vinden voor de mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor mensen zonder kwalificatie³². Tevens werken de instellingen samen met Vonk en Nova College aan het opstellen van een strategische agenda voor het desbetreffende deel van Noord-Holland waar zij actief zijn.

Arbeidsmarktperspectief opleidingenaanbod:

De CBS-gegevens in de volgende tabel 12 geven op hoofdlijnen een beeld van het arbeidsmarktperspectief van het opleidingenaanbod van beide instellingen. Daaruit blijkt dat het aandeel gediplomeerde schoolverlaters met werk de afgelopen jaren voor zowel Horizon College als Regio College rond het landelijk gemiddelde ligt.

Tabel 12: % gediplomeerde schoolverlaters met werk (>12 uur/week)

Instelling	2017	2018	2019	2020			
	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Niv 2	Niv 3	Niv 4
Horizon College	90%	92%	91%	86%	83%	87%	90%
Regio College	93%	91%	89%	85%	81%	88%	87%
Landelijk mbo	86%	89%	89%	85%	80%	90%	86%

Bron: CBS

Eerder is aangegeven dat het programmaplan voor invoering van de fusie een cluster Sturing, Inrichting en Portfolio bevat dat o.a. gericht is op de harmonisatie van beide portfolio's en de inrichting van het portfolio van de nieuwe organisatie. Daarbij wordt ook een (nieuwe) analyse van de arbeidsmarktrelevantie van het portfolio uitgevoerd, zodat daar vervolgens op voortgebouwd kan worden en in de fusieorganisatie. Zo bevat de gezamenlijke concept Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide organisaties³³ inmiddels een analyse van opleidingen voor tekortsectoren waarvan de instroom de komende jaren vergroot moet gaan worden. In samenhang hiermee wordt in het programmaplan ook voorzien in een Cluster Onderwijsflexibilisering en LLO dat o.a. een impuls moet geven aan het ontsluiten van het opleidingenaanbod voor andere doelgroepen dan initiële studenten (werkenden, werkzoekenden). Om zo een bijdrage te leveren aan de aanpak van regionale arbeidsmarkttekorten. Ook voor de nadere uitwerking van dit punt bevat de concept Kwaliteitsagenda van beide organisaties inmiddels concrete maatregelen. Horizon College en Regio College spelen nu nog een bescheiden rol in

³¹ Er wordt in twee periodieke overleggen afgestemd: in 'Noord-Holland smal' (Horizon College, Regio College, Nova College en Vonk) en in 'Noord-Holland breed' (Noord-Holland smal plus ROC TOP, ROC van Amsterdam, Media College en Hout- en Meubileringscollege)

³² Beslisdocument Onderbouwing Fusie Effectrapportage (FER), pagina 27, 28 en 43. Bijlage 1 bij aanvraag fusietoets.

³³ Omdat Noord-Holland op ons rekt, concept Kwaliteitsagenda 2024-2027, Regio College en Horizon College, juli 2023

llo, de fusie moet mogelijkheden scheppen hierin meer te investeren. Dit in samenhang met o.a. de komende Kwaliteitsagenda en de LLO-katalysator³⁴.

Specifiek voor de lagere niveaus en kwetsbare studenten voorziet de fusie in de vorming van een START College (zie paragraaf 3.2.2). Om het arbeidsmarktperspectief voor deze groepen te versterken bevat de concept Kwaliteitsagenda van beide instellingen in samenhang met deze organisatorische aanpassing ook inhoudelijke maatregelen om o.a. voortijdige uitval te voorkómen en om studenten die uitstromen naar de arbeidsmarkt nazorg te bieden bij het verwerven (en behouden).

Doorstroom en opstroom

Tabel 13 geeft een overzicht van het aantal gediplomeerden dat in een jaar, na het behalen van het diploma, binnen de instelling zijn doorgestroomd naar een hoger niveau. Het gemiddelde aandeel studenten dat doorstroomt op Horizon College lag de afgelopen jaren boven het landelijk gemiddelde voor een roc. Voor Regio College lag het aandeel studenten doorstroom gemiddeld net onder het landelijk gemiddelde voor een roc (64,4% tegenover een landelijk gemiddelde van 64,5%).³⁵

Tabel 13: Opstroom na diploma

Instelling	2017	2018	2019
Horizon College	66,3%	65,1%	66,4%
Regio College	64,6%	63,7%	65,0%
Landelijk mbo (roc)	64,2%	63,8%	65,6%

Bron: MBO Transparant

Het doorstroompercentage naar het hbo voor zowel Horizon College als Regio College bevindt zich rond het landelijk gemiddelde in 2022. Ongeveer één op de drie (32,9%) gediplomeerden op niveau 4 van Horizon College gaat verder met hun loopbaan in het hbo. Bij Regio College is dit percentage vergelijkbaar (32,6%). Het landelijke doorstroompercentage naar het hbo lag in 2022 op 32,1%³⁶.

Tabel 14 geeft een overzicht van het studiesucces van mbo-doorstromers op het hbo van beide instellingen en het landelijk gemiddelde. Met succes wordt hier het percentage van de eerstejaars dat een jaar later nog bij dezelfde instelling studeert of de instelling met een diploma heeft verlaten bedoeld. Uit de tabel valt op te maken dat het studiesucces van mbo-doorstromers op het hbo van beide instellingen de afgelopen jaren boven of rond het landelijk gemiddelde lag³⁷.

Tabel 14: Studiesucces op het hbo van mbo-doorstromers

Instelling	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Horizon College	83%	83%	86%	88%	80%
Regio College	82%	78%	87%	86%	79%
Landelijk mbo	80%	80%	86%	85%	81%

Bron: DUO Open Onderwijsdata

³⁴ De LLO-katalysator is een grootscheeps project om in het bekostigd beroepsonderwijs (mbo, hbo en universitair) een marktgericht aanbod van llo-activiteiten te ontwikkelen. Dit wordt ondersteund door het Nationaal Groeifonds.

³⁵ Mbo Transparant, Aandeel doorstroom entree, niveau 2 en 3

³⁶ Bron: DUO.

³⁷ DUO Open Onderwijsdata. Kwaliteitsafspraken 2019-2022, levering 2023

Op diverse plaatsen in de aanvraag fusietoets wordt het versterken van doorlopende leerlijnen vmbo-mbo-hbo benoemd als belangrijke te realiseren meerwaarde van de fusie. Uit oogpunt van vmbo-scholen en hbo-instellingen in de regio draagt de fusie hieraan al bij doordat niet meer met twee, maar met één mbo-instelling afspraken gemaakt hoeven te worden, met name in de regio Waterland waar het verzorgingsgebied van Horizon College en Regio College overlapt. Verder zal versterking van de doorstroom naar een hoger niveau vooral gerealiseerd moeten worden als onderdeel van de kwaliteitsverbetering van het onderwijs in het algemeen (zie ook paragraaf 3.4) en specifiek door de aangekondigde maatregelen in de concept kwaliteitsagenda 2024-2027 (doelstelling 1.4).

Op basis van voorgaande komt de Commissie samengevat tot de volgende conclusies:

- De fusie biedt mogelijkheden om de doelmatigheid van het huidige opleidingsaanbod van beide instellingen te versterken. Het fusieplan geeft perspectief dat deze mogelijkheden ook benut gaan worden, mede omdat er structureel meer financiële ruimte komt voor organisatie- en onderwijsontwikkeling en er een programma opgesteld is en uitgevoerd gaat worden om o.a. het opleidingsaanbod van beide instellingen te harmoniseren (samenvoegen van kleine opleidingen, vernieuwing in het portfolio of opleidingen aanbieden op andere locaties) en door te ontwikkelen, rekening houdend met het arbeidsmarktperspectief.
- Om een regionaal macrodoelmatig aanbod van mbo-opleidingen te bevorderen richt de fusieorganisatie zich op afstemming met andere mbo-instellingen in het verzorgingsgebied, zoals blijkt uit de diverse samenwerkingsverbanden en gezamenlijke initiatieven met Vonk, Nova College en andere mbo-instellingen. De fusieorganisatie gaat geen aanbod ontwikkelen buiten het huidige verzorgingsgebied om ondoelmatige concurrentie te voorkómen.
- Het huidige arbeidsmarktperspectief van het opleidingsaanbod van beide instellingen is doorgaans voldoende tot goed en ligt rond het landelijk gemiddelde van het mbo. De fusie moet bijdragen aan het verder bestendigen van het arbeidsmarktperspectief van opleidingen en het ontsluiten van het aanbod voor nieuwe doelgroepen in het kader van een leven lang ontwikkelen. Dit laatste gelet op de aanpak van regionale arbeidsmarkttekorten.
- Bij beide instellingen ligt de doorstroom van studenten naar een hoger niveau binnen de instellingen, alsook de succesvolle opstroom naar het hbo, boven of rond het landelijk gemiddelde. De fusie moet bijdragen aan versterken van de doorstroom.
- Uit de analyse komt naar voren dat de aanvraag fusietoets gelezen moet worden in samenhang met de (concept) Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide instellingen. De fusie schept met name de structurele, organisatorische en financiële randvoorwaarden voor organisatie- en onderwijsontwikkeling en de Kwaliteitsagenda benoemt voor de kortere en middellange termijn de concrete maatregelen om o.a. de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en doorstroom naar een hoger niveau (beide ook specifiek voor kwetsbare groepen studenten) te versterken.

3.4 Kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs

Voor de fusietoets moet meegewogen worden wat de verwachte effecten van de voorgenomen fusie zijn voor respectievelijk de kwaliteitsborging binnen de instelling en voor de innovatiekracht van opleidingen om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in het werkveld (responsiviteit).

Kwaliteitsborging:

De huidige kwaliteit van het onderwijs van beide instellingen is, op basis van criteria (kpi's) zoals in het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs gehanteerd, doorgaans voldoende. Bij landelijke benchmarking liggen deze prestaties echter meestal net iets onder het gemiddelde. Specifiek ten

aan zien van kwaliteitsborging (i.c. instellingsbrede kwaliteitszorg) acht de Inspectie van het Onderwijs deze bij Horizon College voldoende en bij Regio College op dit moment onvoldoende³⁸. Inmiddels wordt gewerkt aan verbetering³⁹. De tevredenheid van studenten over hun opleiding ligt bij beide instellingen iets lager dan het landelijk gemiddelde^{40, 41}. Kortom: er is ruimte voor verbetering.

Dat er ruimte is voor verbetering van de kwaliteitsborging wordt door beide instellingen in de Fusie Effect Rapportage onderkend. Beide instellingen werken daar nu aan en dit wordt voortgezet binnen de fusieorganisatie. Uitgangspunt hierbij is dat onderwijsteams primair verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun onderwijs en het bestuur van de instelling de onderwijsteams hierbij ondersteunt. Een goede, instellingsbrede pdca-cyclus vormt hierbij de basis voor continue dialoog tussen management en uitvoering en daaruit voortkomende acties voor verbetering van de kwaliteit. Horizon College heeft hierin de laatste jaren stappen gezet, Regio College is deze nu aan het zetten. Vastgesteld is dat beide organisaties op dit punt van elkaar kunnen leren en de fusie daarbij behulpzaam is.

Het uitwerken van de borging van de onderwijskwaliteit van de nieuwe fusieorganisatie is expliciet onderdeel van het programmaplan voor invoering van de fusie (cluster onderwijsbeleid en -kwaliteit). Daarbij is vastgelegd dat wanneer in de uitvoering van het gehele programma zich onverhoopt schaarste aan tijd en middelen voordoet er prioriteit gegeven wordt aan verbetering van de onderwijskwaliteit. De voorbereiding en uitvoering van een (pdca-)systeem voor kwaliteitsborging kent vele aspecten en samenhang daartussen. Men is nu al aan de slag met het formuleren van een gemeenschappelijke onderwijsvisie voor de fusieorganisatie die de basis moet vormen voor o.a. een uit te werken kwaliteitskader dat enerzijds voldoende richting geeft aan onderwijsteams (zodat onderwijsteams weten wat er van ze verwacht wordt t.a.v. onderwijskwaliteit), maar anderzijds ook voldoende ruimte laat voor een eigen invulling. Vervolgens moeten onderwijsteams in de gelegenheid zijn dit uit te voeren, moeten audits georganiseerd en uitgevoerd worden om te bezien wat goed gaat en beter kan, wat weer de basis is voor (een scala aan potentiële) verbeteracties etc. etc. De meerwaarde van de fusie bij het uitwerken hiervan is o.a. dat gebruik kan worden gemaakt van ervaringen van beide instellingen (zie vorige alinea), er meer capaciteit hiervoor beschikbaar is (door samenvoeging van o.a. ondersteunende diensten) wat ook weer ruimte biedt voor verdieping van (benodigde) kennis.

³⁸ Uit het vierjaarlijkse onderzoek van de onderwijsinspectie blijkt dat het Regio College onvoldoende scoort op kwaliteitszorg en ambitie op bestuursniveau, terwijl het financieel beheer als voldoende wordt beoordeeld. Hoewel er een kwaliteitszorgstelsel is ingericht, is het onderzoek kritisch over de effectiviteit ervan door beperkte sturing. De kwaliteitscultuur, verantwoording en dialoog worden wel als voldoende beoordeeld. In september 2022 heeft de onderwijsinspectie een herstelonderzoek uitgevoerd naar aanleiding van het vierjaarlijks onderzoek. Hoewel er verbeteringen zijn geconstateerd bij de onderzochte opleidingen en in de kwaliteitszorg, voldoet het bestuur nog niet aan de kwaliteitsstandaard voor visie, ambities en doelen. Op opleidingsniveau voldoen nu drie opleidingen aan de norm, maar er zijn nog steeds enkele standaarden die als onvoldoende worden beoordeeld. Om de geconstateerde tekortkomingen aan te pakken, zijn er vervolgafspraken gemaakt en over een jaar zal er opnieuw een onderzoek plaatsvinden naar de kwaliteit van de besturing en het onderwijs.

³⁹ Jaarverslag 2022. Regio College, pagina 38.

⁴⁰ In de JOB-monitor 2022 geven mbo-studenten van Horizon College hun school het rapportcijfer 6,4 en hun opleiding een 6,7. De landelijke gemiddelde rapportcijfers zijn respectievelijk een 6,6 en een 6,8.

⁴¹ In de JOB-monitor 2022 geven mbo-studenten van Regio College hun school het rapportcijfer 6,4 en hun opleiding een 6,7. De landelijke gemiddelde rapportcijfers zijn respectievelijk een 6,6 en een 6,8.

Responsiviteit:

Een belangrijke reden voor de fusie is de (dreigende) versnippering van het opleidingsaanbod in de regio. Weinig studenten per opleiding betekent in de praktijk vaak minder mogelijkheden om o.a. de opleiding inhoudelijk te actualiseren op basis van ontwikkelingen in het werkveld, of het curriculum ook toe te snijden op andere doelgroepen in het kader van leven lang ontwikkelen. De fusie beoogt de doelmatigheid (efficiency) van het opleidingsaanbod te vergroten (zie paragrafen 3.2.1 en 3.3.2), waardoor er meer robuuste onderwijsteams gevormd kunnen worden, zodat er meer aandacht besteed kan worden aan de inhoudelijke (door)ontwikkeling van opleidingen. Daarbij kunnen door de fusie onderwijsteams van beide instellingen die overeenkomstige opleidingen aanbieden duurzaam van elkaar leren. In de FER worden hiervoor al enkele goede voorbeelden benoemd die voorafgaand aan de fusie al zijn gestart (in het kader van de bottom-up gerichte veranderaanpak SamenWijzer, zie paragraaf 3.6.1). Daarnaast wordt in de FER aangegeven dat de bedrijvenadviescommissies van dezelfde (clusters van) opleidingen van beide instellingen samengevoegd kunnen worden, waarmee de inzet van het bedrijfsleven gebundeld wordt. Meer algemeen geeft de gezamenlijke concept Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide instellingen inzicht in de belangrijkste uitgangspunten voor de toekomstige organisatie om de kwaliteit en responsiviteit van het onderwijs te versterken, deze zijn samengevat:

- De maatschappelijke opdracht leidend: grote (regionale) sociale en economische ontwikkelingen worden doorvertaald in het onderwijs;
- De student als eigenaar van zijn ontwikkeling: opleiden moet meer op de persoon afgestemd zijn, en gericht zijn op een wendbare carrière om duurzaam van toegevoegde waarde te blijven op de arbeidsmarkt.
- Onderwijs in permanente verbinding met het bedrijfsleven: opleiden en scholen om een krachtige toegevoegde waarde aan het werk in het bedrijfsleven en in de instellingen te kunnen leveren kan alleen als de wereld van het opleiden en de wereld van het werken op een natuurlijke manier aan elkaar verbonden zijn.
- Ambitieuze teams die de opdracht waarmaken: het zijn de onderwijsteams die in coproductie met het bedrijfsleven en de instellingen de maatschappelijke opdracht waar maken.

Op basis van voorgaande uitgangspunten staan in de komende Kwaliteitsagenda 2024-2027 van beide instellingen concrete maatregelen die gericht zijn op het vergroten van kansengelijkheid, het versterken van de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en innovatiefunctie.

Op basis van het voorgaande stelt de Commissie het volgende vast:

- De kwaliteit van het onderwijs van de twee instellingen is bij aanvang van de fusie in overwegende mate voldoende. Er is zeker ruimte voor verbetering, betrokkenen geven aan dat de fusie van meerwaarde is om de kwaliteit van het onderwijs te borgen. Dit omdat de hiervoor aanwezige capaciteit en kennis van beide instellingen gebundeld en kennis verdiept kan worden, in plaats van dat men zelfstandig aan vergelijkbare verbetertrajecten werkt. Daarnaast wordt een gezamenlijke onderwijsvisie ontwikkeld (met de vier hiervoor genoemde uitgangspunten) die voldoende richting gaat geven aan de onderwijsteams.
- Van het programmaplan voor invoering van de fusie is het uitwerken van de borging van de onderwijskwaliteit van de nieuwe fusieorganisatie een expliciet onderdeel en heeft het daarbinnen een hoge prioriteit. Mede gelet op budgettaire mogelijkheden (ontwikkelingsbudget) ligt het in de rede dat een verbeterde kwaliteitsborging daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.
- De aanvraag fusietoets geeft met name inzicht in de randvoorwaarden die de fusie moet scheppen voor het vergroten van de responsiviteit van het onderwijs. Dit vooral door het bundelen van

bestaande kennis en capaciteit en het creëren van meer (financiële) ruimte voor organisatie- en onderwijsontwikkeling. Binnen deze te creëren randvoorwaarden geeft de komende Kwaliteitsagenda 2024-2027 meer concreet invulling aan maatregelen die gericht zijn op het vergroten van kansengelijkheid, het versterken van de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en de innovatiefunctie.

3.5 Menselijke maat

Bij de beoordeling van de menselijke maat zijn twee aspecten in het bijzonder van belang. Ten eerste moet de organisatie van het onderwijs ook na de fusie voor de individuele student en medewerker herkenbaar, toegankelijk en overzichtelijk te zijn. Ten tweede is er de (mede)zeggenschap over het onderwijs, de dagelijkse leiding moet herkenbaar en toegankelijk voor medewerkers, studenten en ouders.

Het huidige onderwijs van Horizon College en Regio College is in overwegende mate kleinschalig georganiseerd. De mbo-instellingen hebben in totaal 12 locaties waar onderwijs verzorgd wordt, waarvan 5 grotere 'hoofdlocaties'. Op deze hoofdlocaties volgen tussen de ca. 1.600 en 4.500 studenten hun opleiding. Op de kleinere locaties volgen enkele tientallen tot enkele honderden studenten hun opleiding, vaak via een combinatie van leren en werken (bbl). Het onderwijs is georganiseerd per sector met daarbinnen resultaatverantwoordelijke onderwijsteams die het onderwijs verzorgen. Ondersteunende diensten voor studenten en medewerkers zijn centraal georganiseerd, maar verlenen hun ondersteuning aan studenten en medewerkers zoveel mogelijk op (hoofd)locatie(s). Wat betreft deze inrichting van hun organisaties komen Regio College en Horizon College in hoge mate overeen.

De huidige tevredenheid van studenten van Regio College en Horizon College met betrekking tot sfeer, omgeving en veiligheid⁴² ligt in lijn met het landelijk gemiddelde. Ook andere indicatoren voor tevredenheid t.a.v. de opleiding en de instelling worden in recente studenttevredenheidsonderzoeken op een vergelijkbaar niveau gewaardeerd⁴³.

Bij Regio College is de tevredenheid van medewerkers de afgelopen jaren verbeterd. Als gevolg van een werkdruk(plezier)plan zijn de cijfers voor betrokkenheid en bevlogenheid verhoogd. Ook het percentage medewerkers dat de werkdruk als goed ervaart is gestegen. Regio College scoort op het gebied van medewerkerstevredenheid in lijn met het landelijk gemiddelde⁴⁴. Uit het recente onderzoek blijkt dat medewerkerstevredenheid bij het Horizon College onder druk staat ten opzichte van twee jaar geleden. Er zijn deelaspecten die lager gewaardeerd worden (o.a. werkdruk, veiligheid) en andere aspecten die juist positiever gewaardeerd worden ten opzichte van de landelijke benchmark (o.a. ontwikkelingsmogelijkheden, collega's). Horizon College heeft het voornemen om acties op te nemen in het teamactiviteitenplannen om de tevredenheid van medewerkers te verbeteren.

Een doel van de fusie is het kleinschalige, nabije onderwijs waarover studenten en medewerkers in overwegende mate tevreden zijn te behouden en waar mogelijk te versterken, ondanks de verwachte krimp. Voor de inrichting van de fusieorganisatie wordt (daarom) voortborduurd op bestaande structuur van instellingen. Daarin blijven de bestaande locaties in beginsel gehandhaafd en nemen

⁴² De studenten van zowel Regio college als Horizon College geven hun school op dit thema een score van 57%, tegenover een landelijke gemiddelde van 59%. Bron: JOB monitor 2022.

⁴³ JOB monitor 2022.

⁴⁴ De bevlogenheidsscore is gestegen naar 7,7 (was 7,1) en de betrokkenheidsscore van 6,7 naar 7,2. Bovendien is het percentage medewerkers dat de werkdruk als goed ervaart gestegen van 52,6% in 2018 naar 65,1% in 2020, een toename van 12,5%. Bron: Jaarverslag 2022 Regio College.

resultaatverantwoordelijke onderwijsteams een centrale plaats in. Er komen voor de fusieorganisatie in totaal zo'n 50 onderwijsteams, bestaande uit zo'n 20 docenten o.l.v. een onderwijs/teammanager. Ieder team verzorgt het onderwijs voor gemiddeld 300 (gewogen) studenten. Op lagere niveaus zal dit aantal kleiner zijn, op hogere niveaus wat groter. De teams worden geclusterd in vijf sectoren (zie paragraaf 3.2.1.) o.l.v. een sectordirecteur. De ondersteuning blijft geclusterd in twee centraal georganiseerde diensten (onderwijs- en organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering) o.l.v. een directeur. De directeuren vormen samen met het CvB (2 personen) het directieteam van de nieuwe organisatie.

Voor studenten vormen hun opleidingslocatie, hun opleiding en de vaste groep docenten (waaronder mentor, slb-er) die de opleiding en begeleiding verzorgen het ankerpunt waar ze herkend en gekend moeten worden. Andere ondersteuning voor studenten (door ondersteunende diensten) vindt zo dicht mogelijk bij het onderwijs plaats. Op de vijf hoofdlocaties zijn praktische voorzieningen en diensten aanwezig zoals de helpdesk ICT, studentzorg, studentenzaken en facilitaire zaken, het examenbureau, de vertrouwenspersoon en de klachtenfunctionaris. Studenten en/of ouders/verzorgers kunnen met kritiek, klachten en complimenten terecht bij individuele docenten en bij de teamleider, of in specifieke gevallen bij vertrouwenspersonen.

Voor medewerkers wordt met de platte organisatiestructuur gestreefd naar (behoud van) korte communicatielijnen. Voor docenten vormt het onderwijsteam de thuisbasis. Ook binnen de ondersteunende diensten worden teams gevormd waarin collega's zich thuis voelen en elkaar kunnen vinden, zelfs als ze op verschillende locaties werken. Voor een medewerker is de teammanager het eerste aanspreekpunt, daarna de (sector) directeur. Medewerkers kunnen op de hoofdlocaties terecht met vragen over personele aangelegenheden.

Een belangrijk inrichtingsprincipe van de fusieorganisatie blijft dus de organisatie van het onderwijs in sectoren (met daarbinnen de onderwijsteams) en niet een indeling naar locatie. Om per locatie een vast aanspreekpunt te hebben op het niveau van het directieteam, krijgen sectordirecteuren ook een taak per locatie 'het gezicht' te vormen van de organisatie voor studenten, collega's en regionale stakeholders voor meer organisatieoverkoepelende zaken⁴⁵.

De medezeggenschap wordt in de gefuseerde organisatie vormgegeven conform de geldende wetgeving en volgens het uitgangspunt dat de medezeggenschap de zeggenschap volgt. Er wordt gedacht aan één ondernemingsraad en studentenraad, waarbij de ondernemingsraad verbonden is met de sectoren en diensten van de organisatie en de studentenraad met de onderwijslocaties⁴⁶. De medezeggenschap wordt verder uitgewerkt in samenwerking met de studentenraden en ondernemingsraden van de instellingen.

De Commissie concludeert het volgende:

- Uit openbare bronnen blijkt dat studenten over het algemeen tevreden zijn over hun onderwijsomgeving (school). De tevredenheid onder medewerkers is over het algemeen in lijn met het landelijk gemiddelde. Op enkele punten zijn er verbeteringen mogelijk, met name t.a.v.

⁴⁵ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 1, pagina 46 – 47.

⁴⁶ Het beslisdocument (pagina 47) geeft als voorbeelduitwerking aan dat medezeggenschap bij de ondernemingsraad kan worden vormgegeven door middel van een indeling in kiesgroepen op basis van sectoren en/of locaties, evenals de vorming van commissies. Bij de studentenraden is het wellicht passend om deelraden per hoofdlocatie op te richten.

ervaren werkdruk. Dit mede in relatie tot de fusie, waarbij continuïteit van het onderwijs en vernieuwing gelijktijdig moet plaatsvinden. Hierover zijn door de besturen met de ondernemingsraden afspraken gemaakt. Zie ook paragraaf 3.6.1.

- De inrichting van de fusieorganisatie behoudt de (bestaande) menselijke maat voor studenten en medewerkers. Ondanks de toenemende bestuurlijke omvang, blijft de nabijheid van studenten intact omdat de bestaande locaties worden gehandhaafd en wordt het onderwijs kleinschalig georganiseerd. Onderwijsteams staan aan de basis.
- Het behoud van de menselijke maat door de nieuwe fusieorganisatie draagt volgens de Beleidsregel bij aan een positieve beoordeling van de voorgenomen fusie.

3.6 Draagvlak

3.6.1 Intern

Het concrete fusievoornemen zoals dat nu is uitgewerkt in de Fusie Effect Rapportage (met bijlagen) kent een langere voorbereidingstijd waarbij veel aandacht is besteed aan het verwerven van intern draagvlak en aan betrokkenheid van medezeggenschapsorganen. In 2020 is een verkenning uitgevoerd naar samenwerking tussen Horizon College en Regio College⁴⁷. Dit heeft eind 2020 geleid tot een gezamenlijke intentieverklaring om te gaan fuseren en daarvoor een plan op te stellen. In 2021 is het proces voor het uitwerken van een fusieplan herijkt: besloten is meer tijd te nemen en het accent te gaan leggen op een bottom-up aanpak in plaats van een sterker centraal aangestuurd proces. Met de start van het programma SamenWijzer zijn (praktische) samenwerkingsinitiatieven tussen beide instellingen tot stand gekomen en is de interne communicatie en participatie van medewerkers en studenten beter georganiseerd. Mede op basis van deze aangepaste werkwijze is in 2022 een contourennota opgesteld waarin op hoofdlijnen een beeld geschetst wordt van de fusieorganisatie en zijn onderwijs⁴⁸. Deze vormde de opmaat voor de nu uitgewerkte Fusie Effect Rapportage.

Ook bij de verdere invoering van de voorgenomen fusie is er aandacht voor betrokkenheid en het draagvlak van medewerkers en studenten. Het programmaplan steunt op twee pijlers: verdere voortzetting van de bottom-up gerichte aanpak SamenWijzer en een centraal aangestuurd programma voor inrichting van de fusieorganisatie. Tussen de pijlers worden dwarsverbanden gelegd⁴⁹

De medezeggenschapsorganen zijn nauw betrokken geweest bij het hiervoor genoemde proces en hebben zij geadviseerd over genoemde producten. Daarnaast is de samenwerking tussen de medezeggenschapsorganen gestimuleerd, bijvoorbeeld door gezamenlijke duidingsbijeenkomsten te organiseren en de ondernemingsraden onderling kennis te laten maken. Er wordt ook gesproken over het opzetten van tijdelijke medezeggenschapsraden (TOR/TSR) voor tijdens het fusieproces.

De medezeggenschapsorganen hebben tijdig kennis kunnen nemen van de FER en hierover advies uitgebracht. In een gezamenlijk advies hebben de studentenraden van beide instellingen positief geadviseerd over de voorgenomen fusie. De ondernemingsraden van Horizon College en Regio College hebben apart geadviseerd. Het advies van de OR van Regio College heeft de vorm van een convenant met de besturen van beide instellingen. Hierin zijn met name afspraken vastgelegd over specifieke punten voorafgaand aan de (verdere invoering van de (privaatrechtelijke)) fusie. Met in acht name van deze afspraken heeft de OR van Regio College ingestemd met de voorgenomen fusie en onderhavige

⁴⁷ Verkenning samenwerking Horizon College en Regio College, Met gebundelde krachten naar het beste beroepsonderwijs, Horizon College en Regio College, september 2020.

⁴⁸ Contourennota voorgenomen fusie Horizon College en Regio College, Het fundament voor een toekomstbestendig mbo, Horizon College en Regio College, augustus 2022.

⁴⁹ Participatieplan voorgenomen fusie, bijlage 12 bij Fusie Effect Rapportage Horizon College en Regio College

FER. Ook de OR van Horizon College heeft ingestemd met de voorgenomen fusie en FER, nadat door de bestuurder o.a. toezeggingen zijn gedaan over beheersen van de werkdruk tijdens de invoering van de fusie, het planmatig realiseren van de fusiedoelstellingen, een sociaal plan en over harmonisering arbeidsvoorwaarden. Tot slot hebben beide Raden van Toezicht ingestemd met de FER.

De Commissie concludeert op basis van voorgaande dat er intern voldoende draagvlak is voor de voorgenomen fusie.

3.6.2 Extern

Parallel aan het interne communicatieproces is ook met externe partijen gecommuniceerd over de voorgenomen fusie tussen Horizon College en Regio College. Beide instellingen hebben op verschillende momenten gesprekken gevoerd met de belangrijkste externe stakeholders in hun regio's. De geraadpleegde stakeholders zijn onder andere de provincie Noord-Holland, een selectie van regionale werkgevers (o.a. in de bestaande bedrijvenadviescommissies), voortgezet onderwijs, hoger beroepsonderwijs en andere mbo-instellingen in het verzorgingsgebied en de provincie⁵⁰. Hierbij is aan de stakeholders specifiek gevraagd naar eventuele aandachtspunten voor de inrichting van de fusieorganisatie.

De omliggende mbo-instellingen zijn geïnformeerd in periodieke overleggen en zijn positief over de fusie. De fusie is volgens hen een logische stap en een stap in het belang van het Noord-Hollands mbo. Daarnaast is het fusievoornemen met toeleverende en afnemende vo- en hbo-instellingen in de regio afgestemd en ook zij steunen de fusie. Het voortgezet onderwijs ziet de fusie als een kans om de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo te versterken en de samenwerking met lerarenopleidingen te verbeteren. Het hoger beroepsonderwijs ziet ook voordelen in de fusie, zoals meer slagkracht, koppeling van initiatieven en een sterke gesprekspartner voor het versterken van de onderwijskolom. De reacties sluiten aan bij de doelstellingen van de fusie, zoals versterking van leerlijnen en regionale samenwerking.

De gemeenten staan positief tegenover de fusie en benadrukken het belang van een levensvatbaar, goed bereikbaar en divers beroepsonderwijs in de regio. Ze willen dat het huidige aanbod wordt gehandhaafd en verrijkt, en dat de fusieorganisatie actief blijft bijdragen aan lokale projecten en samenwerkingsverbanden. Ook de provincie Noord-Holland ondersteunt het belang van de fusie voor een divers en toegankelijk aanbod van opleidingen van goede kwaliteit in de provincie.

Samenwerkingsverbanden in de sector techniek zien de fusie als een kans om de kwaliteit van het technisch onderwijs te verbeteren en de samenwerking tussen onderwijs en werkgevers te versterken. Werkgevers in de zorg- en welzijnssector verwachten dat de fusie meer ruimte biedt voor innovatie en volume, en vragen aandacht voor meer praktijkgericht onderwijs. De fusieorganisatie wordt gezien als een sterke partner voor samenwerking en praktijkgericht leren⁵¹.

De Commissie concludeert dat er extern voldoende draagvlak is voor de voorgenomen fusie. Wat op basis van de Beleidsregel bijdraagt aan een positieve beoordeling van de voorgenomen fusie.

3.7 Overige aandachtspunten

⁵⁰ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 1, pagina 49.

⁵¹ Onderbouwing Fusie Effect Rapportage, Horizon College & Regio College, 2023, Bijlage 15 Overzicht externe stakeholders



N.v.t.

Bijlage 1

Belangrijkste instellingen (> 1%) waar mbo-studenten uit Noord-Holland hun opleiding volgen (2022)

Instelling	Aantal studenten	%
ROC van Amsterdam	24.886	35,5%
Regionaal Opleidingen Centrum Horizon College	12.005	17,1%
Regionaal Opleidingen Centrum Nova College	9.936	14,2%
Regio College voor Beroepsonderwijs en Educatie Zaanstreek-Waterland	5.040	7,2%
Vonk	4.483	6,4%
ROC TOP	3.023	4,3%
Stichting Media Amsterdam	2.217	3,2%
Hout- en Meubileringscollege	1.292	1,8%
Stichting ROC Midden Nederland	1.047	1,5%
Stichting Interconf. Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Regio Amersfoort	878	1,3%

Bron: DUO (Open Onderwijsdata) Mbo-studenten per instelling 2018-2022

Het aandeel mbo-studenten dat in de provincie Noord-Holland woont en een opleiding volgt bij Horizon College en Regio College

	2018	2019	2020	2021	2022
Horizon College	17,2%	17,5%	17,3%	17,1%	17,1%
ROC Regio College	7,6%	7,7%	7,5%	7,2%	7,2%
Fusieorganisatie	24,7%	25,2%	24,8%	24,3%	24,3%

Bron: DUO (Open Onderwijsdata)

Bijlage 2

Aantal mbo-studenten per domein, beroepsopleiding en kwalificatie per instelling, 2022

Domein	Beroepsopleiding en kwalificatie	ROC Regio College	Horizon College	Totaal
Afbouw, hout en onderhoud			318	318
	Glazetten		4	4
	Glazetter		4	4
	Industrieel produceren met hout		15	15
	Allround montagemedewerker houttechniek		2	2
	Industrieel produceren met hout		1	1
	Montagemedewerker houttechniek		12	12
	Meubels en (scheeps)interieurs maken		127	127
	Allround meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer		64	64
	Meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer		14	14
	Meubels en (scheeps)interieurs maken		39	39
	Werkvoorbereider meubelindustrie/(scheeps)interieurbouw		10	10
	Schilderen		172	172
	Gezel schilder		23	23
	Schilder		144	144
	Schilderen		5	5
Ambacht, laboratorium en gezondheidstechniek		51		51
	Optiek	51		51
	Allround medewerker optiek	4		4
	Opticien	47		47
Bouw en infra		416	540	956
	Grond-, water- en wegebouw	114		114
	Allround vakman gww	18		18
	Allround waterbouwer	2		2
	Asfaltafwerker	3		3
	Opperman bestratingen	31		31
	Straatmaker	16		16
	Vakman gww	41		41
	Waterbouwer	3		3
	Machinisten	33		33
	Machinist grondverzet	29		29
	Machinist hijswerk	1		1
	Machinist wegebouw	3		3
	Metselen	16	16	32
	Allround Metselaar	1	6	7
	Metselaar	15	7	22
	Metselen		3	3
	Middenkader bouw en infra	23	170	193
	Middenkader bouw en infra		49	49
	Middenkaderfunctionaris Bouw	23	97	120

Middenkaderfunctionaris Infra		24	24
Smart building	15	11	26
Middenkaderfunctionaris smart building	15	11	26
Tegelzetten		32	32
Tegelzetter		32	32
Timmeren	168	261	429
Allround timmerman	53	67	120
Timmeren	35	122	157
Timmerman	80	72	152
Werkvoorbereiden/uitvoeren	47	50	97
Uitvoerder bouw/infra	47	30	77
Werkvoorbereider fabricage		8	8
Werkvoorbereider installaties		12	12
Cross-over	12	265	277
E-commerce manager		71	71
E-commerce Manager		71	71
Servicemedewerker		135	135
Servicemedewerker		135	135
Smart building	6	5	11
Middenkaderfunctionaris smart building	6	5	11
Technicus hout en restauratie	6		6
Technicus hout en restauratie	6		6
Werkbegeleider zorgbedrijf dierhouderij		19	19
Werkbegeleider zorgbedrijf dierhouderij		19	19
Zorg en groen		35	35
Persoonlijk begeleider zorgboerderij		35	35
Economie en administratie	512	1183	1695
Business services	512	918	1430
Allround Assistant Business Services		26	26
Assistant Business Services	53		53
Bedrijfsadministrateur	78	102	180
Business Administration & Control Specialist	39	61	100
Business Services		322	322
Financieel administratief medewerker		12	12
Junior assistent-accountant	1		1
Juridisch-administratief dienstverlener	72	83	155
Legal, Insurance & HR Services Specialist	26	52	78
Management assistant	22	27	49
Marketing & Communication Specialist	51	85	136
Marketing, communicatie en evenementen		25	25
Medewerker (financiële) administratie	25	1	26
Medewerker marketing en communicatie	123	93	216
Medewerker secretariaat en receptie	4	4	8
Office & Management Support Specialist	18	20	38
Office assistant		5	5

Commercie			260	260
(Junior) accountmanager			129	129
Assistent-manager internationale handel			5	5
Commercie			62	62
Commercieel medewerker			38	38
Intercedent			14	14
Vestigingsmanager groothandel			12	12
Evenementenorganisatie			4	4
Medewerker evenementenorganisatie			4	4
Niet gespecificeerd naar beroepsopleiding			1	1
Economie en administratie			1	1
Entree		252	441	693
Entree		252	441	693
Assistent bouwen, wonen en onderhoud		29	52	81
Assistent dienstverlening		70	81	151
Assistent dienstverlening en zorg		50	38	88
Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie		24	57	81
Assistent installatie- en constructietechniek		4	6	10
Assistent logistiek		8	41	49
Assistent metaal-, elektro- en installatietechniek		9	29	38
Assistent mobiliteitsbranche		8	28	36
Assistent verkoop/retail		50	109	159
Handel en ondernemerschap		158	589	747
Leidinggeven op basis van vakmanschap			72	72
Verkoopspecialist			32	32
Verkoopspecialist (Verkoopspecialist detailhandel)			40	40
Ondernemerschap op basis van vakmanschap			26	26
Interieuradviseur			26	26
Ondernemerschap retail		11		11
Basisedewerker mode		11		11
Retail advies		12	147	159
Installeren (Leidinggevend monteur elektrotechnische installaties)		11	67	78
Leidinggevende team/afdeling/project		1	80	81
Retail Management		97	181	278
Manager handel (Filiaalmanager)		64	132	196
Manager retail		33	49	82
Retail operationeel		38	163	201
Allround medewerker mode/maatkleding		18	98	116
Specialist mode/maatkleding		20	65	85
Horeca en bakkerij			815	815
Bediening			132	132
Gastheer/-vrouw			82	82
Zelfstandig werkend gastheer/-vrouw			50	50
Brood en banket			118	118
Uitvoerend bakker			35	35

	Zelfstandig werkend bakker		83	83
	Facilitaire dienstverlening		89	89
	Allround medewerker facilitaire dienstverlening		30	30
	Facilitair leidinggevende		59	59
	Keuken		260	260
	Gespecialiseerd kok		2	2
	Keuken		37	37
	Kok		86	86
	Zelfstandig werkend kok		135	135
	Ondernemer horeca/bakkerij		216	216
	Manager/ondernemer horeca		216	216
Informatie en communicatietechnologie		333	619	952
	ICT-support	5		5
	ICT-support	5		5
	IT-systems and devices	192	363	555
	Allround medewerker IT systems and devices	24	119	143
	Expert IT systems and devices	158	233	391
	ICT-beheerder	10	9	19
	Medewerker beheer ICT		1	1
	Netwerk- en mediabeheerder		1	1
	Software development	136	256	392
	Applicatie- en mediaontwikkelaar	10	9	19
	Software developer	126	247	373
Media en vormgeving			247	247
	Mediavormgeving		73	73
	Mediavormgever		73	73
	Ruimtelijke vormgeving		63	63
	Ruimtelijk vormgever		63	63
	Signmaking		111	111
	Allround signmaker		58	58
	Medewerker sign		53	53
Mobiliteit en voertuigen		190	423	613
	Fietstechniek		24	24
	Fietstechnicus		24	24
	Specialist voertuigen en mobiele werktuigen	33	98	131
	Specialist voertuigen en mobiele werktuigen	2		2
	Technisch Specialist Bedrijfsautos		5	5
	Technisch Specialist Personenautos	15	60	75
	Technisch specialist voertuigen en mobiele werktuigen	16	33	49
	Voertuigen en mobiele werktuigen	157	301	458
	Allround monteur mobiele werktuigen	1		1
	Allround technicus voertuigen en mobiele werktuigen	42	77	119
	Autotechnicus	15	16	31
	Basis technicus voertuigen en mobiele werktuigen	27	83	110
	Bedrijfsautotechnicus		9	9

Eerste Autotechnicus	64	116	180
Monteur mobiele werktuigen	1		1
Voertuigen en mobiele werktuigen	7		7
Regionale kwalificatie			
Content creator			
Content creator			
Maatschappelijk verzorgende-IG plus			
Maatschappelijk verzorgende IG-plus			
Techniek en procesindustrie			
Elektrotechnische installaties	296	316	612
Eerste monteur elektrotechnische industriële installaties en systemen	45	38	83
Eerste monteur elektrotechnische installaties in de gebouwde omgeving	36	51	87
Eerste monteur elektrotechnische installaties woning en utiliteit	103	103	206
Monteur elektrotechnische installaties	112	124	236
Elektrotechnische systemen en installaties	12	46	58
Technicus elektrotechnische installaties in de gebouwde omgeving	5	9	14
Technicus elektrotechnische installaties woning en utiliteit	7	37	44
Industriële processen	91		91
Mechanisch operator A	3		3
Mechanisch operator B	2		2
Procesoperator A	30		30
Procesoperator B	56		56
Infratechniek	39		39
Eerste monteur gas-, water- en warmtedistributie	15		15
Eerste monteur gas-, water- of warmtedistributie	2		2
Monteur gas-, water- en warmtedistributie	19		19
Monteur gas-, water- of warmtedistributie	3		3
Mechatronica	8	30	38
Eerste monteur elektrotechnische systemen	1		1
Eerste monteur mechatronica		22	22
Monteur elektrotechnische systemen	7		7
Monteur mechatronica		8	8
Mechatronische systemen		51	51
Technicus mechatronica systemen		51	51
Metaalbewerken	41	107	148
Allround constructiewerker	23	58	81
Constructiewerker	18	49	67
Middenkader engineering	83	280	363
Commercieel technicus engineering		41	41
Technicus engineering	83	239	322
Precisietechniek	14		14
Allround precisieverspaner	9		9
Allround verspaner	2		2
Verspaner	3		3
Procestechniek	29		29

Operator C	29		29
Service- en onderhoudstechniek	21	75	96
Eerste monteur service en onderhoud werktuigbouw	6		6
Eerste monteur service en onderhoud werktuigkundige installaties	6	12	18
Monteur service en onderhoud installaties en systemen	9	11	20
Technicus service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie		52	52
Werktuigkundige installaties (montage)	131	212	343
Eerste Monteur utiliteit	21		21
Eerste Monteur woning	29	95	124
Monteur werktuigkundige installaties	81	86	167
Werktuigkundige installaties (montage)		31	31
Toerisme en recreatie	97		97
Travel, leisure & hospitality	97		97
Leidinggevende leisure & hospitality	20		20
Leidinggevende travel & hospitality	39		39
Zelfstandig medewerker leisure & hospitality	11		11
Zelfstandig medewerker travel & hospitality	27		27
Transport, scheepvaart en logistiek	92	289	381
Dienstverlening in de luchtvaart	40		40
Luchtvaartdienstverlener	40		40
Goederenvervoer	35	76	111
Chauffeur wegvervoer	35	76	111
Logistiek	17	156	173
Logistiek medewerker	7	77	84
Logistiek teamleider	10	79	89
Management transport en logistiek		57	57
Manager Transport en Logistiek		37	37
Specialist transport en logistiek		20	20
Uiterlijke verzorging	170	183	353
Haarverzorging	47	183	230
Allround Kapper	1		1
Haarstylist dame	23	35	58
Haarstylist heer		1	1
Haarverzorging		53	53
Kapper	23	94	117
Schoonheidsverzorging	123		123
Allround Schoonheidsspecialist	83		83
Schoonheidsspecialist	40		40
Veiligheid en sport	144	723	867
Particuliere beveiliging		124	124
Beveiligger		10	10
Beveiligger 2		114	114
Publieke veiligheid		108	108
Handhaver toezicht en veiligheid		108	108
Sport en bewegen	144	391	535

Coördinator buurt, onderwijs en sport		30	30
Coördinator sport- en bewegingsagogie		13	13
Coördinator sport, bewegen en gezondheid		45	45
Coördinator sportinstructie, training en coaching	76		76
Sport en Bewegen		190	190
Sport- en bewegingsleider	68	113	181
Veiligheid en vakmanschap		100	100
Aankomend medewerker grondoptreden		42	42
Aankomend onderofficier grondoptreden		58	58
Zorg en welzijn	1951	4287	6238
Apothekersassistent	62	76	138
Apothekersassistent	62	78	138
Dienstverlening	243	394	637
Helpende Zorg en Welzijn	203	292	495
Medewerker facilitaire dienstverlening	16	11	27
Medewerker sport en recreatie	24	91	115
Doktersassistent	140	130	270
Doktersassistent	140	130	270
Instructeur mbo		23	23
Instructeur mbo		23	23
Maatschappelijke Zorg	252	397	649
Agogisch medewerker GGZ		44	44
Begeleider gehandicaptenzorg	47	15	62
Begeleider maatschappelijke zorg	24	7	31
Begeleider specifieke doelgroepen	22	49	71
Maatschappelijke Zorg		72	72
Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg	110	27	137
Persoonlijk begeleider maatschappelijke zorg	14	22	36
Persoonlijk begeleider specifieke doelgroepen	35	152	187
Thuisbegeleider		9	9
Mbo-Verpleegkundige	316	826	1142
Mbo-Verpleegkunde	316	826	1142
Pedagogisch werk	536	1202	1738
Gespecialiseerd pedagogisch medewerker	169	358	527
Onderwijsassistent	164	357	521
Pedagogisch medewerker kinderopvang	203	112	315
Pedagogisch Werk		375	375
Sociaal werk		453	453
Sociaal werk		420	420
Sociaal-cultureel werker		8	8
Sociaal-maatschappelijk dienstverlener		25	25
Tandartsassistent	149	97	246
Tandartsassistent	149	97	246
Verzorgende IG	253	689	942
Verzorgende-IG	253	689	942

