



Jaarverslag 2016

Dunamare Onderwijsgroep

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
DEEL A: Bestuursverslag	6
1. Organisatieprofiel	6
2. Strategie en beleid	10
3. Relatie met verbonden partijen – horizontale dialoog	14
4. De drie pijlers uitgelicht voor:	18
- Goede onderwijskwaliteit	19
- Goed werkgeverschap	22
- Goed bestuur	27
5. Resultaten per school	32
- Leeswijzer	33
- Scholen	34
6. Verslag Raad van Toezicht (RvT)	136
7. Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)	140
8. Financiën	144
9. Risicoanalyse	150
10. Continuïteitsparagraaf	156

DEEL B: Jaarrekening	162
DEEL C: Overige gegevens	202
Bijlagen	205
1. Benoemingstermijn RvT	205
- Nevenfuncties RvT 2016	206
2. Externe nevenfuncties leden van het CvB	208
3. Benoemingstermijn GMR	209
- Zittingsduur leden GMR	210

Voorwoord

Haarlem, 22 juni 2017

Beste lezer,

Voor u ligt het jaarverslag 2016 van Dunamare Onderwijsgroep waarin u opnieuw vooral goed nieuws leest. We zijn trots op alle ruim 1.600 Dunamare-collega's, die dat samen mogelijk hebben gemaakt. In dit verslag leest u hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan het verstevigen van onze drie strategische pijlers:

- Goede onderwijskwaliteit
- Goed werkgeverschap
- Goed bestuur

Goede onderwijskwaliteit

Onderwijskwaliteit vormt de belangrijkste strategische pijler binnen Dunamare Onderwijsgroep. Onze docenten, onderwijsondersteuners, schoolleiders en het College van Bestuur werken dagelijks aan de brede talentontwikkeling van iedere leerling op onze scholen. Dunamare Onderwijsgroep staat daarbij voor balans tussen de verwerving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden, maatschappelijke toerusting en persoonsvorming. Scholen binnen onze onderwijsgroep geven deze brede talentontwikkeling allen op hun eigen manier vorm, zoals te lezen is op de schoolpagina's in hoofdstuk 5. De onderwijsresultaten zijn op nagenoeg alle scholen op orde. Op de paar afdelingen die in 2015 nog onder het landelijk gemiddelde scoorden, is met het team gewerkt aan een stevige verbetering. En met succes, resultaten van alle afdelingen zijn in 2016 zichtbaar verbeterd.

Daarnaast stond 2016 voor wat betreft onderwijskwaliteit in het teken van het ontwikkelen van het Dunamare kwaliteitsprofiel én Dunamare kwaliteitsbeleid. Dunamare Onderwijsgroep is hierin gericht op verbeteren, vernieuwen, leren en ontwikkelen. Hierover leest u meer in hoofdstuk 4.

Goed werkgeverschap

Vanuit de pijler goed werkgeverschap handelen wij met de overtuiging dat medewerkers het verschil maken. Dat hun prestaties cruciaal zijn bij het verwezenlijken van de ambitie die ons bindt: het stimuleren van de brede talentontwikkeling van alle leerlingen. We vroegen vorig jaar tijdens de Dunamare-studiedag aan alle collega's wat zij onder 'goed werkgeverschap' verstaan en wat zij van een goede werkgever verwachten. Met die input is, in samenspraak met diverse betrokkenen, een strategisch HR-plan

opgesteld voor de periode 2016-2020, met als subtitel *Vertrouwen, verbinden en ontwikkelen*. Vanaf 2016 krijgt het HR-beleid vorm en betekenis op de scholen. Bijbehorende processen, systemen en instrumenten worden structureel (door)ontwikkeld vanuit de geest van dit plan.

Als we het over ontwikkeling hebben, speelt de Dunamare Academie natuurlijk een belangrijke rol. Dit bruisende leernetwerk wordt meer en meer een broedplaats voor talent. Hier leren Dunamare-collega's van en met elkaar. En dat is goed voor medewerkers én leerlingen.

Goed bestuur

Wij geloven in de kracht van onze individuele scholen. Daarom worden beslissingen in principe daar genomen waar ze effect hebben: in de klas, in het team, in de school. Het College van Bestuur ontwikkelt de strategische kaders, de rector of schooldirecteur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de bijbehorende doelen van de eigen school. Dunamare Onderwijsgroep werkt daarbij volgens de 'Code Goed Onderwijsbestuur'. Vorig jaar is deze code uitgebreid, waardoor er meer concreet eisen worden gesteld aan transparantie, zelfevaluatie en het voorkomen van belangenverstrengeling. Dunamare Onderwijsgroep heeft zaken als openheid en dialoog altijd hoog in het vaandel gehad. Scherp blijven kijken naar de wereld om ons heen en naar de belangen van iedereen die met ons te maken heeft, dat zit als het ware in ons DNA. Dat sluit naadloos aan op de letter én de geest van deze code.

Met dank aan...

Dunamare Onderwijsgroep creëert een veilige en uitdagende omgeving waarbinnen onze medewerkers elke dag opnieuw het beste uit iedere leerling kunnen halen. Dat is waarom we er zijn. Dat is waarvoor we het doen. En daarom bedanken wij hierbij graag alle collega's van Dunamare Onderwijsgroep voor hun onmisbare bijdrage.

College van Bestuur
Dunamare Onderwijsgroep

Albert Strijker en Jan Rath

1 Organisatieprofiel



Binnen Dunamare Onderwijsgroep bundelen 24 scholen voor voortgezet onderwijs en 1 school voor speciaal basisonderwijs hun krachten. Samen beslaan deze scholen het hele spectrum van praktijkonderwijs tot gymnasium en van speciaal onderwijs tot maritieme opleidingen. Ze zijn te vinden in de regio's Haarlem, Haarlemmermeer, IJmond, Uithoorn en Harlingen. Ruim 1.600 medewerkers doen er alles aan om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan bijna 14.000 leerlingen (in oktober 2016 waren dat er 13.790, om precies te zijn).

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft een belangrijke rol in het kader van goed onderwijsbestuur. Door structureel toezicht te organiseren, zowel in- als extern, houden we onszelf scherp. In praktijk betekent dit dat de RvT het beleid controleert van het College van Bestuur (CvB) en toeziet op de algemene gang van zaken binnen in de stichting. Ook is de RvT altijd betrokken bij ontwikkelingen rond onze drie strategische pijlers van goede onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur. De RvT fungeert niet alleen als toezichthouder, maar is ook werkgever en klankbord van het CvB en keurt de reglementen, beleidsplannen en begrotingen goed. Daarnaast stelt de RvT op voorstel van het CvB de strategische organisatie-doelen vast en bewaakt zij het realiseren daarvan. In hoofdstuk 6 leest u in meer detail wat de RvT in 2016 heeft gedaan.

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit twee leden: Albert Strijker en Jan Rath. Het CvB is eindverantwoordelijk voor de scholen en de stichting en vormt het bevoegd gezag van de scholen. Het CvB ontwikkelt ook de groepsstrategie met het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit als belangrijkste focus. In samenspraak met de medewerkers en leiding op de scholen heeft het CvB onze strategische agenda vastgesteld, handelend vanuit de vier kernwaarden van Dunamare Onderwijsgroep: ambitieus, professioneel, uitdagend en inlevend.

Dunamare-scholen zetten zich met hart en ziel in voor de brede talentontwikkeling van iedere leerling en leveren daarmee letterlijk toegevoegde waarde. Het CvB werkt niet expliciet met portefeuilles, omdat dat geen recht zou doen aan de integrale en dus gedeelde verantwoordelijkheid. Wel hebben beide leden een aantal werkvelden waarbinnen zij optreden als initiatiefnemer, procesverantwoordelijke en eerste aanspreekpunt. Het onderwijsbeleid vormt hierop de grote uitzondering. Dit thema raakt de essentie van het werk. Daarom zijn de twee CvB-leden hier beiden verantwoordelijk voor. Verder is de verdeling van werkvelden als volgt. Albert Strijker is voorzitter van het CvB en richt zich primair op financiën, huisvesting en inkoop, ICT en communicatie. Jan Rath is verantwoordelijk voor alle ontwikkelingen op HR-gebied, waaronder (de implementatie van) het strategisch HR-beleidsplan dat we in 2016 hebben vastgesteld. Hij richt zich hierin met name op talentontwikkeling van de medewerkers, professionalisering en andere HR-thema's.

In die context houdt hij zich ook bezig met de Dunamare Academie en Opleidingsschool H₂O.

Directieraad, kwaliteitsgroepen en platforms schoolsoorten

Dunamare Onderwijsgroep heeft een Directieraad, waar de rectoren en directeuren van onze 24 scholen deel van uitmaken. Zij vormen het belangrijkste adviesorgaan van het CvB. De Directieraad komt gemiddeld zes keer per jaar samen om de

onderwijskwaliteit verder te verbeteren, ervaring en kennis met elkaar te delen en van gedachten te wisselen over actuele onderwerpen. Daarnaast zijn er één- en tweedaagse bijeenkomsten om in te gaan op specifieke thema's. Om gericht aandacht te kunnen geven aan actuele thema's en vakgebieden en zo meer diepgang te creëren, hebben de directeuren bovendien drie kwaliteitsgroepen opgesteld:

- Onderwijs
- Goed bestuur
- Goed werkgeverschap

Naast leden van de Directieraad zitten ook leden van het CvB in elke kwaliteitsgroep en krijgen zij ondersteuning van een medewerker van het Bestuurs- en servicebureau. De kwaliteitsgroepen doen beleidsvoorbereidend werk voor de Directieraad en ontwikkelen of geven nadere invulling aan beleid. De voltallige Directieraad geeft hierover advies aan het CvB.

Platforms schoolsoorten

Directeuren en rectoren komen bovendien een aantal keer per jaar bijeen in platforms per schoolsoort. Zo heeft Dunamare Onderwijsgroep een platform avo-scholen, een platform vmbo-breed en een platform praktijkonderwijs (pro). In deze platforms worden thema's besproken die specifiek van toepassing zijn op een bepaalde schoolsoort. In 2016 waren dat bijvoorbeeld de vernieuwing vmbo en de samenwerking met het mbo in het platform vmbo-breed en het nieuwe curriculum voor het praktijkonderwijs in het platform pro. Schoolleiders maken afspraken met elkaar, delen kennis en houden elkaar op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. Indien de thematiek ook voor scholen buiten het platform van belang is, worden onderwerpen besproken in de Directieraad.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Naast medezeggenschap op de individuele scholen, is er binnen Dunamare Onderwijsgroep ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR is schooloverstijgend en bestaat uit medewerkers, ouders en leerlingen die daarmee actief betrokken zijn bij het ontwikkelen van ons beleid. De leden houden zich bezig met zaken die voor alle - of een groot deel van onze scholen van belang zijn. Het gaat dan om onderwerpen waarbij de GMR advies- of instemmingsrecht heeft. Denk bijvoorbeeld aan de begroting, onze klachtenregeling, het HR-beleid of de elektronische informatie- en communicatieregeling. Het CvB informeert de GMR over belangrijke ontwikkelingen en minstens een keer per jaar is een delegatie van de RvT aanwezig bij een GMR-vergadering. De GMR kent naast het Dagelijks Bestuur twee commissies: de commissie Personeel en de commissie Financiën.

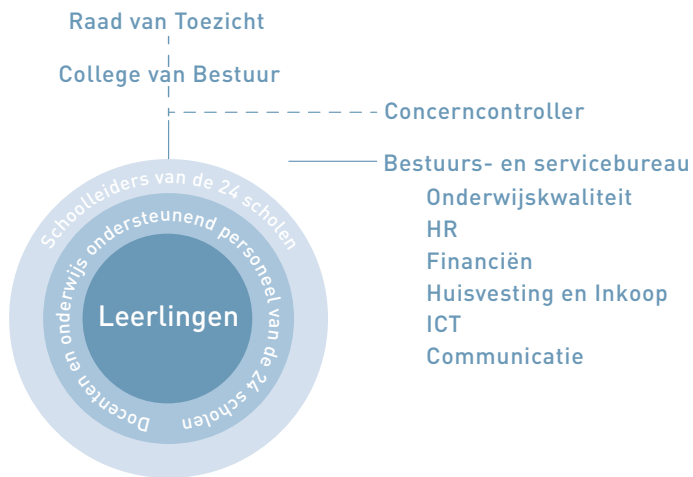
In hoofdstuk 7 leest u het verslag van de GMR over 2016.

Bestuurs- en servicebureau

Dunamare Onderwijsgroep heeft een Bestuurs- en servicebureau dat de scholen en het CvB ondersteunt op het gebied van onderwijskwaliteit, financiën, HR, ICT, communicatie, huisvesting en inkoop. Het servicebureau 'ontzorgt' de scholen door een aantal praktische zaken uit handen te nemen. Bijvoorbeeld door te zorgen voor de personeels- en salarisadministratie, financiën, huisvesting, communicatie en gezamenlijke inkoop. Zo krijgen scholen de ruimte om zich volledig te richten op het allerbelangrijkste: goed onderwijs voor iedere leerling. Het bestuursbureau ondersteunt het CvB en de Directieraad bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. In 2016 ging het dan onder andere om de strategische HR-beleidsagenda en het onderwijskwaliteitsbeleid.

In een volgend hoofdstuk leest u meer over het Bestuurs- en servicebureau.

Organisatiestructuur



Juridische structuur

Dunamare Onderwijsgroep is een Stichting Samenwerkingsbestuur. Zowel openbare als bijzondere scholen zijn onderdeel van de Dunamare Onderwijsgroep.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft iedere school een brin-nummer. Binnen Dunamare Onderwijsgroep hebben sommige scholen een eigen brin-nummer, maar er zijn ook scholen die juridisch gezien een nevenvestiging zijn van een andere school. Zij hebben een sub-brin-nummer. Hoewel er juridisch dus een verschil is, zijn alle scholen voor Dunamare Onderwijsgroep gelijkwaardig. Elke school is zelfstandig, met een eigen onderwijsaanbod, schoolleiding en medezeggenschapsraad.

Personele bezetting

Het gemiddeld aantal fte binnen Dunamare Onderwijsgroep bedroeg 1.285 in 2016. Dit is als volgt opgebouwd:

Functiegroep*	Gemiddeld aantal fte in 2016
Directie en bestuur	28,17
OP	903,64
OOP	352,99 (waarvan 56,37 fte teamleiders)
Totaal	1.284,80

* fulltime equivalent, dienstbetrekking van 1.0

* Directie en bestuur = Leden van het CvB, schooldirecteuren en -rectoren. OP = Onderwijzend personeel. OOP = Onderwijsondersteunend personeel.

Het aandeel onderwijs ondersteunend personeel (OOP) is relatief hoog bij Dunamare Onderwijsgroep. Dit vindt zijn oorsprong in de optimale personeelssamenstelling op een aantal bijzondere scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep, bijvoorbeeld onze zorgscholen. Op deze scholen, zoals het Tender College, de Paulus Mavo, de Daaf Gelukschool en de Prof. dr. Gunningschool, werkt een team van pedagogisch hulpverleners, klassenassistenten, orthopedagogen en psychologen aan de ondersteuning van de leerlingen om samen met de docenten een optimaal leerresultaat te bereiken. In het beroepsgericht vmbo -en in het bijzonder in de twee nautische scholen- werken instructeurs en leerlingbegeleiders, bijvoorbeeld in de huisvesting.

2 Strategie en beleid



Dunamare Onderwijsgroep is de verbindende factor tussen 24 verschillende scholen. Hoe verschillend onze scholen ook zijn, zij delen allemaal de vier kernwaarden van Dunamare Onderwijsgroep: **ambitieuw, professioneel, uitdagend, inlevend**. Deze kernwaarden liggen ten grondslag aan het handelen van al onze medewerkers, onderwijzend en ondersteunend, op alle scholen.

Missie

Dunamare Onderwijsgroep is er om scholen te laten groeien tot het beste dat zij kunnen zijn. Zodat iedere leerling optimaal kan groeien. We dragen kennis over, stimuleren persoonlijke ontwikkeling en bereiden leerlingen voor op een actieve rol in de maatschappij. Dat doen we door talenten in de volle breedte te ontwikkelen en onze leerlingen op te leiden tot competente mensen die zich bewust zijn van onze democratische en maatschappelijke basiswaarden. Mensen die de wereld met open vizier tegemoet treden, met respect en vertrouwen. Die kunnen ondernemen, onderzoeken en overtuigen.

Visie

Goede onderwijskwaliteit is voor Dunamare Onderwijsgroep verreweg het belangrijkste speerpunt. Het is tenslotte de essentie van onze opdracht: we willen in iedere leerling het beste naar boven halen. Om goed of zelfs geweldig onderwijs mogelijk te maken, zijn goed bestuur en goed werkgeverschap essentieel. Door in Nederland een onderscheidende onderwijswerkgever te zijn, willen we toptalent aantrekken en vasthouden.

Strategische doelen

In 2015 introduceerden we een strategisch beleidsplan onder de naam 'Van goed naar geweldig'. Een plan dat aansluit op onze ambitie als het gaat om onderwijskwaliteit:

In 2020 zijn al onze scholen professionele leergemeenschappen waar ontwikkeling en verbetering een tweede natuur is.

Dat is ons doel, onze stip aan de horizon. We werken er voortdurend aan om onszelf en ons onderwijs te ontwikkelen en te verbeteren. Want wie geweldig wil zijn en blijven, neemt geen genoegen met het taakstellend minimum. We gaan dan ook verder dan wat de wet en de Onderwijsinspectie van ons vragen. En dat doen we om binnen de gestelde tijd het beste in iedere leerling naar boven te halen. Brede talentontwikkeling van iedere leerling staat centraal. De professional op een school heeft

daarbij ruimte en verantwoordelijkheid om het onderwijsproces in te richten. En wordt daarbij ondersteund en begeleid door schoolleiding en onderwijsondersteuners, zowel binnen de school als door het Bestuurs- en servicebureau van Dunamare Onderwijsgroep.

Om geweldig onderwijs mogelijk te maken, introduceerde Dunamare Onderwijsgroep twee pijlers die dienen ter ondersteuning van de onderwijskwaliteit:

1. Goed werkgeverschap

We geloven erin dat het ontplooiën van de talenten van onze eigen medewerkers een kritische succesvoorwaarde is voor het ontwikkelen van de talenten van onze leerlingen. Dunamare Onderwijsgroep heeft daarin de ambitie om een onderscheidende onderwijswerkgever te zijn.

2. Goed bestuur

Open communicatie, financiële stabiliteit, transparantie en werken volgens de 'Code Goed Onderwijsbestuur', het geven van vertrouwen en ruimte aan de medewerkers, professionals die zich verantwoordelijk voelen, en aanspreekbaar zijn op hun resultaten in brede zin. En een Bestuurs- en servicebureau dat scholen faciliteert en ondersteunt.

Professionele cultuur

Om leerlingen optimaal voor te bereiden op de toekomstige maatschappij is het noodzakelijk dat onze scholen het onderwijs voortdurend ontwikkelen. Een school die in staat is om het onderwijs af te stemmen op de veranderende eisen van de maatschappij, werkt als een lerende organisatie waarin verbeteren en ontwikkelen centraal staan. Onze scholen zijn daarbij in staat om zich enerzijds snel aan te passen en anderzijds om de eigen richting en identiteit te bewaren. We werken daarbij in de cirkel van vertrouwen, met een grote mate van wederkerigheid. Medewerkers die verantwoording afleggen laten zien hoe zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen en hun professionele ruimte hebben ingevuld. De cirkel van vertrouwen is het fundament voor ons dagelijks werk.

Meerwaarde Dunamare Onderwijsgroep

In 2016 droeg iedere school binnen Dunamare Onderwijsgroep 6,5% van de personele en materiële lumpsum af om activiteiten en ondersteuning mogelijk te maken, die voor een groot deel de toegevoegde waarde van Dunamare Onderwijsgroep bepalen. Omdat meerwaarde een abstract begrip is en 'good governance' altijd vraagt om helderheid, maken we het hier graag concreet met een paar praktische voorbeelden.

Strategische lijnen uitzetten

Scholen stellen zelf hun eigen doelen. Het College van Bestuur ondersteunt ze, door richtinggevende strategische kaders op te stellen.

Ontzorgen

Wij vinden dat scholen de vrijheid moeten hebben om zich te concentreren op kwalitatief hoogstaand onderwijs. Daarom regelt het Bestuurs- en servicebureau voor onze scholen zaken die te maken hebben met HR, onderwijskwaliteitszorg, financiën, control, huisvesting, inkoop en ICT. Dankzij de specialistische kennis van deze collega's ondersteunen zij scholen bovendien bij vragen op deze gebieden. Dit gebeurt op zo'n effectief mogelijke manier met een zo hoog mogelijk rendement, want dat is waar wij voor staan. Het doel is de scholen zoveel mogelijk te 'ontzorgen' zodat zij zich kunnen concentreren op hún specialisme: leerlingen kwalitatief hoogstaand onderwijs bieden.

Financieel voordeel

Schaalgrootte levert bovendien financieel voordeel op voor de scholen. Daardoor kunnen de scholen extra investeren in onder andere onderwijsmateriaal, ICT en nieuwbouw. Door de schaalgrootte zijn we bovendien een aantrekkelijke inkoop-opdrachtgever, waardoor leveranciers scherp inschrijven en meer service kunnen bieden. Conform de regels organiseren we voor sommige zaken een Europese aanbesteding. Hoewel dat een arbeidsintensief traject is, levert het voordelen op waar de scholen direct van profiteren.

In hoofdstuk 4 leest u meer over de voordelen die in 2016 zijn behaald.

Onderscheidend en aantrekkelijk werkgever

Medewerkers die kiezen voor een van de scholen van Dunamare Onderwijsgroep, kiezen voor de brede talentontwikkeling van onze leerlingen én hun eigen talentontwikkeling. Zo bieden we onze medewerkers keuze uit een ruim aanbod aan inspirerende trainingen, persoonlijke ontwikkeltrajecten en leernetwerken in onze eigen Dunamare Academie, met daarin ook een speciaal begeleidingsprogramma voor starters in het onderwijs. Ook biedt Dunamare Onderwijsgroep aansprekende secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een vitaliteitsregeling. En de bestuursaanstelling biedt naast zekerheid, vooral ook mogelijkheden om voorbij de grenzen van de eigen school te kijken.

Dialog

We streven er voortdurend naar om in dialoog te zijn en te blijven met de collega's en de input te gebruiken voor ons beleid. Op de Dunamare-studiedag 2015 hebben we bijvoorbeeld aan alle medewerkers gevraagd wat zij verwachten van de onderscheidende werkgever die Dunamare Onderwijsgroep wil zijn. Dat leverde veel ideeën op, die we ook allemaal hebben verwerkt in het strategisch HR-plan voor 2016-2020.

Kennis delen

We stimuleren alle collega's om zichzelf te blijven ontwikkelen. Daar speelt de Dunamare Academie, uitgegroeid tot een bron van verrijking en inspiratie, een belangrijke rol in. Het is een plek waar Dunamare-collega's leren van en met elkaar.

Code Goed Onderwijsbestuur

De 'Code Goed Onderwijsbestuur' bestaat sinds 2008 en is vorig jaar verder aangepast. De vernieuwing zat met name in het toevoegen van een aantal lidmaatschapseisen, die tijdens de algemene ledenvergadering van de VO-raad waren vastgesteld. De vier voornaamste principes die de code daarmee vastlegt, zijn in essentie als volgt samen te vatten:

- Transparant zijn door publicatie van een aantal documenten en reglementen
- Verankeren en toelichten van de horizontale dialoog met externe belanghebbenden
- Het bestuur evalueert zijn eigen functioneren ieder jaar en deelt de conclusies en de afspraken
- Tegengaan van belangenverstremgeling door nevenfuncties openbaar te maken

Voor Dunamare Onderwijsgroep vormen openheid en overleg de basis voor wederzijds vertrouwen.

Het is dan ook niet toevallig dat ons handelen goed aansluit bij de 'Code Goed Onderwijsbestuur', ook in zijn actuele vorm.



3 Relatie met verbonden partijen – horizontale dialoog



Dunamare Onderwijsgroep is verbonden met veel verschillende groepen mensen en wil met hen via een horizontale dialoog een goede relatie (blijven) onderhouden. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de ouders, leerlingen en medewerkers op de scholen. Maar we hebben ook een sterke band met de regio rond onze scholen. Als grote voortgezet onderwijsgroep leveren we een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van deze regio, door het onderwijsaanbod goed aan te laten sluiten op regionale behoeften en ontwikkelingen, de toeleverende (basis)scholen en de vervolgopleidingen.

Ook landelijk levert Dunamare Onderwijsgroep een bijdrage aan de kwaliteit van het voortgezet onderwijs, door samen te werken met diverse organisaties en door kennis te delen. Het CvB is daarom lid van verschillende platforms en besturen binnen het vo en po (zie nevenfuncties CvB, bijlage 2). De samenwerking is er in de eerste plaats op gericht om goede onderwijskwaliteit te kunnen bieden aan al onze leerlingen.

Basis- en vervolgonderwijs

Het is van groot belang dat leerlingen een goede aansluiting hebben van basisonderwijs op voortgezet onderwijs en van voortgezet onderwijs op vervolgonderwijs. Dunamare Onderwijsgroep heeft daarom nauw contact met de basisscholen in de omgeving, of met hun besturen.

Ook met het vervolgonderwijs stemt Dunamare Onderwijsgroep steeds meer af. Zo hebben we een goede werkrelatie met het Nova College, de mbo-beroepsopleiding in de regio. Ook werken sommige van onze vwo-scholen, waaronder het Haarlemmermeer Lyceum en het Ichthus Lyceum, samen met de Universiteit van Leiden.

Met de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam heeft Dunamare Onderwijsgroep een bijzondere samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Samen vormen we de opleidingsschool

H₂O. Met H₂O leiden we studenten op tot startbekwaam docent. Tegelijkertijd koppelen we het leren van studenten aan het leren van onze huidige docenten. Het succes van 2016 was in dit verband dat deze samenwerking van het ministerie officieel de status heeft gekregen van Aspirant Opleidingsschool, inclusief een subsidie.

Overleg op regionaal niveau

Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat schoolbesturen en gemeenten steeds meer behoefte hebben aan afstemming en besluitvorming op regionaal niveau. Bovendien hebben schoolbesturen te maken met de overdracht een groeiend aantal bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het rijk en de gemeente. Daarom is Dunamare Onderwijsgroep lid van een Regionaal Besturen Overleg in Zuid-Kennemerland, dat besluiten neemt over regionale onderwijsvraagstukken. In verschillende gemeenten, waaronder Haarlemmermeer en Haarlem, hebben we samen met andere schoolbesturen een LEA (Lokaal Educatieve Agenda) geformuleerd, waaraan Dunamare Onderwijsgroep een grote bijdrage levert. Belangrijke thema's daarin zijn bijvoorbeeld leerlingenstromen, profilering, onderwijshuisvesting en de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt.

Samenwerkingsverbanden

In het hele land hebben scholen voor voortgezet onderwijs -dus ook die van Dunamare Onderwijsgroep- zich inmiddels georganiseerd in regionale samenwerkingsverbanden (swv-vo). Het doel van deze samenwerkingsverbanden is tweeledig:

- verbeteren van de zorg aan leerlingen die extra begeleiding nodig hebben
- ontwikkelen van een dekkend netwerk voor zorg- en risicoleerlingen

Hiermee bestrijden we het voortijdig schoolverlaten, zodat meer leerlingen een diploma halen. Een diploma dat past bij hun capaciteiten. Dunamare Onderwijsgroep heeft één school voor speciaal basisonderwijs, de Prof. dr. Gunningschool SO. Ook voor deze school is Dunamare Onderwijsgroep lid van een samenwerkingsverband.

Dit zijn de samenwerkingsverbanden waar Dunamare Onderwijsgroep deel van uitmaakt:

- Het samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland
- Het samenwerkingsverband VO Amstelland-Meerlanden
- Het samenwerkingsverband VO Noordwest-Friesland
- Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs (PO) Zuid-Kennemerland

Maritieme Academie Holland

In Nederland zijn er drie scholen voor Maritiem vmbo. Twee daarvan horen bij Dunamare Onderwijsgroep: de Maritieme Academie Harlingen en het Maritiem College IJmuiden. Om een goede doorlopende leerlijn in het maritiem onderwijs te garanderen is Dunamare Onderwijsgroep onderdeel van de Maritieme Academie Holland die naast Dunamare Onderwijsgroep twee hogescholen en drie mbo-instellingen omvat.

Samen met gemeenten

De 24 scholen van Dunamare Onderwijsgroep zijn gevestigd in zeven gemeenten:

- Haarlem
- Haarlemmermeer
- Velsen
- Harlingen
- Uithoorn
- Zandvoort
- Bloemendaal

Deze gemeenten zijn belangrijke samenwerkingspartners voor ons en we voeren veelvuldig overleg met gemeentebestuur en ambtenaren. Het gaat dan bijvoorbeeld om thema's als lokaal onderwijsbeleid, goede huisvesting en de toezichhoudende rol van de gemeente.

Een belangrijk thema in 2016 was onderwijs aan vluchtelingen en statushouders. Het College van Bestuur heeft hier samen met de gemeenten Haarlem en Haarlemmermeer verdere invulling aan gegeven en huisvesting voor verzorgd. Het Sterren College en het Hoofdvaart College hebben een internationale schakelklas en daardoor de expertise in huis om onderwijs te verzorgen aan anderstalige kinderen.

Hieronder lichten we overige gesprekstema's toe met de gemeenten:

Lokaal onderwijsbeleid

Gemeenten ontwikkelen samen met Dunamare Onderwijsgroep en andere schoolbesturen een lokaal onderwijsbeleid. Daarin staan de onderwijsplannen voor de betreffende gemeente en wordt ook het verband met andere beleidsterreinen duidelijk. Zo wordt er een relatie gelegd tussen jeugdbeleid en beleid gericht op schooluitval, of bijvoorbeeld tussen gezondheidsbeleid en activiteiten op school.

Zoals u in de paragraaf 'Overleg op regionaal niveau' al hebt kunnen lezen, zijn er allerlei inhoudelijke en beleidsmatige verbindingen in het lokale beleid en vindt er veelvuldig overleg plaats met bestuurders en schoolleiders uit de regio, politiek bestuurders en ambtenaren.

Goede huisvesting

Gemeenten zijn ook (financieel) verantwoordelijk voor nieuwbouw, vervanging en uitbreiding van schoolgebouwen. Vanzelfsprekend gebeurt dit in nauw overleg met de schoolbesturen.

In 2016 hebben we met de betreffende gemeenten gesproken over onderwerpen als tijdelijke nevenvesting voor de Prof. Dr. Gunningschool VSO (locatie Daaf Geluk) en Het Schoter, tijdelijke nevenvestiging internationale schakelklas (ISK), de uitbreiding van Het Schoter inclusief sportvoorziening, de vervangende nieuwbouw van het Hoofdvaart College en Praktijkschool De Linie en de aankoop van een gebouw voor de Maritieme Academie Harlingen. Ook hebben we met de gemeenten Haarlem, Velsen en Haarlemmermeer overleg gevoerd over tijdelijke uitbreidingen voor verschillende scholen en actuele zaken binnen de scholen. Bijvoorbeeld over nieuwbouw van het beroepsgericht onderwijs voor het Vellesan College, uitbreiding van het Tender College en renovatie van het Wim Gertenbach College.

Toezichthoudende rol

Tenslotte hebben de gemeentebesturen - voor zover het openbare scholen betreft - een toezichthoudende rol. De gemeente heeft een wettelijke plicht om te zorgen dat er genoeg openbaar onderwijs binnen haar grenzen is en bewaakt de continuïteit en toegankelijkheid daarvan. Dunamare Onderwijsgroep beschouwt deze toezichtsrelatie als tweerichtingsverkeer en voert hierover een open dialoog met de gemeentebesturen.



4 De drie pijlers uitgelicht



Onderwijskwaliteit is de belangrijkste strategische pijler binnen Dunamare Onderwijsgroep. Docenten, onderwijsondersteuners, schoolleiders en het CvB werken iedere dag aan de brede talentontwikkeling van iedere leerling. Dunamare Onderwijsgroep staat daarbij voor balans tussen de verwerving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden, maatschappelijke toerusting en persoonsvorming. Scholen van onze onderwijsgroep geven deze brede talentontwikkeling op hun eigen manier vorm: van maatschappelijke stage tot talentstromen en van debatwedstrijd tot peer-to-peer projecten waarbij leerlingen elkaar ondersteunen en wegwijs maken.

Onderwijskwaliteit

Inspectie van het onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs volgt de ontwikkeling op de scholen en houdt toezicht op de onderwijskwaliteit. De onderwijsresultaten zijn op nagenoeg alle scholen op orde. Op de paar afdelingen die in 2015 nog onder het landelijk gemiddelde scoorden, is met het team gewerkt aan een stevige verbeterslag. En met succes, resultaten van alle afdelingen zijn in 2016 zichtbaar verbeterd. Tijdens het jaarlijkse bestuursgesprek in september tussen de Onderwijsinspectie en het CvB zijn afspraken gemaakt naar aanleiding van de bespreking van de onderwijsontwikkeling en -resultaten van de scholen. Daarnaast is het nieuwe toezichtskader van de Onderwijsinspectie besproken, waarbij de eigen verantwoordelijkheid van besturen en scholen voor de onderwijskwaliteit en hun ambities het uitgangspunt vormen voor het onderwijstoezicht. In dit gesprek is de Inspectie tevens geïnformeerd over het systeem van kwaliteitszorg op bestuursniveau en over het nieuwe Dunamare kwaliteitsbeleid.

Dunamare kwaliteitsbeleid

De ambitie om toe te werken naar een lerende organisatie hebben we in 2016 beschreven in ons Dunamare kwaliteitsbeleid. Om leerlingen optimaal voor te bereiden op de voortdurend veranderende maatschappij is het noodzakelijk dat scholen hun onderwijs continu aanpassen. Een school die in staat is om zich aan te passen aan de veranderende eisen van maatschappij, werkt als een lerende organisatie. Dunamare Onderwijsgroep is hierin bewust gericht op verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen, zoals beschreven in het Dunamare kwaliteitsbeleid. Dit beleid is door samenwerking van de kwaliteitsgroep Onderwijs (bestaande uit schoolleiders, het College van Bestuur en de afdeling Onderwijs en Kwaliteit) ontwikkeld. Door middel van literatuuronderzoek en op basis van input uit diverse bijeenkomsten met de Directieraad en externe deskundigen, is het Dunamare kwaliteitsbeleid tot stand gekomen. In 2016 zijn de eerste stappen gezet om het



Leraar van het jaar

Als 'leraar van het jaar' ben ik ambassadeur voor het voortgezet onderwijs. Een hele eer natuurlijk. Je hebt een adviserende en inspirerende functie. Ik zie het als mijn opdracht om vanuit het werkveld invloed uit te oefenen op het beleid. Dat kan ik onder andere doen als lid van de LerarenKamer, een onderdeel van de Onderwijsraad. De LerarenKamer, waarin alle leraren van het jaar zitten, geeft input aan beleidsmakers. Verder heb ik de afgelopen maanden deelgenomen aan bijvoorbeeld een paneldiscussie georganiseerd door het ministerie, een onderwijsdebat in Nieuwspoor, maar ook aan de Nationale Onderwijs Tentoonstelling voor startende docenten en het congres Leraar 2020 in Hilversum. Al die ontmoetingen bieden me de mogelijkheid mijn aandachtspunten naar voren te brengen. Ik wil een lans breken voor betere aansluiting van de lerarenopleiding op de praktijk. Ik ben zelf ook lerarenopleider en ik merk dat onze aankomende docenten daar behoefte aan hebben. Punt 2: als drama-docent pleit ik voor het behoud van creatieve vakken en wil ik bespreken hoe we deze vormende vakken kunnen combineren met nieuwe technologieën. Verder geloof ik in differentiëren. Dat is soms best lastig als je een klas hebt van 30 leerlingen, maar het is zó belangrijk. Dat vind ik echt iets om op een hoger niveau te bespreken.

Joke de Jong, leraar van het jaar voor het VO,
docent drama op het Schoter

kwaliteitsbeleid te implementeren. Zo werken we op maat, opbrengstgericht en kortcyclisch. Dit alles in de cirkel van vertrouwen, met een grote mate van wederkerigheid. Bij Dunamare Onderwijsgroep krijg je op basis van vertrouwen professionele ruimte. Deze professionele ruimte gaat over het nemen van verantwoordelijkheid door de mogelijkheden en keuzes in de uitvoering van het werk optimaal te benutten, gegeven de eisen die aan het werk worden gesteld.

Kortcyclisch werken

Binnen Dunamare Onderwijsgroep werken we kortcyclisch waarbij we informatie op een proactieve en reflectieve manier benutten. Door regelmatig in gesprek te gaan, data te verzamelen en de balans op te maken, geven we aandacht aan ontwikkeling en kan tijdig worden bijgesteld. Zo worden we steeds bewuster van ons handelen en werken we gericht, proactief en reflectief aan de gestelde doelen voor de langere termijn. De opzet van een systematisch en cyclisch schoolontwikkelings-traject levert goede en bruikbare informatie op voor de cyclus van functioneren en beoordelen. Deze cyclus is langer van duur en over het algemeen niet gekoppeld aan reflecties en bevindingen in het 'hier en nu', maar vindt plaats op van tevoren vastgestelde, formele momenten en gaan veelal over langetermijndoelen en -resultaten. In 2016 hebben schoolleiders en het College van Bestuur kortcyclisch gewerkt aan de schoolontwikkeling in voortgangsgesprekken en veelal in concrete plannen van aanpak. In 2017 zullen ook de scholen eerste stappen gaan zetten in het kortcyclisch werken: van leerling tot CvB.

Kwaliteitsprofiel

Een lerende organisatie vraagt om een onderzoekende cultuur die niet alleen gericht is op het leren van leerlingen, maar op het leren van alle betrokkenen en waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritisch te kijken naar de kwaliteit en effectiviteit van het handelen en gedrag. De basis voor het met afstand kijken naar en reflecteren op het eigen en collectief functioneren is de zelfevaluatie op het

Dunamare kwaliteitsprofiel. Dit profiel beschrijft onze gezamenlijke definitie van onderwijskwaliteit en is in een open dialoog tot stand gekomen. Het Dunamare kwaliteitsprofiel is in 2016 aangepast aan het nieuwe onderzoekskader van de Onderwijsinspectie (ingand per 1 augustus 2017). Ook zijn in 2016 kwaliteitsprofielen ontwikkeld voor het praktijkonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs. Vanaf 2016 staan onderdelen uit het Kwaliteitsprofiel centraal in de voortgangsgesprekken tussen schoolleider en College van Bestuur. Daarnaast hebben schoolleiders tijdens een tweedaagse in december 2016 gewerkt aan het maken van een zelfevaluatie op het volledige Kwaliteitsprofiel en zijn zij hierover met elkaar in gesprek gegaan.

Visitaties en audits

De basis voor het met afstand kijken naar en reflecteren op het eigen en collectief functioneren is de zelfevaluatie. Bij Dunamare Onderwijsgroep willen we daarom werken met visitaties en audits: door middel van schoolbezoeken door collega's en externen worden bevindingen in de zelfevaluatie gespiegeld, waardoor de ontvangende school leert en zich verder kan ontwikkelen en verbeteren. In 2016 heeft de kwaliteitsgroep de eerste uitgangspunten rondom deze audits en visitaties ontwikkeld. In 2017 zullen de eerste pilots plaatsvinden.

Opbrengstgericht werken

Binnen Dunamare Onderwijsgroep wordt gewerkt volgens de principes van opbrengstgericht werken: het bewust, systematisch en cyclisch onderzoeken van de eigen praktijk en op basis daarvan het verbeteren van die praktijk. Daarbij gaat het om het verzamelen en interpreteren van informatie over bijvoorbeeld de kwaliteit van de lessen, leerlingkenmerken, toetsresultaten en tevredenheidsenquêtes. In 2016 zijn veel scholen gaan werken met nieuwe digitale lesobservatietools om nog beter inzicht te krijgen in de onderwijsprocessen in de klas. Daarnaast is ingezet op een verdere professionalisering voor teamleiders en sectievoorzitters in het werken met het managementinformatiesysteem CumLaude om meer inzicht te krijgen in de onderwijskwaliteit



Opbrengstgericht werken

Dit schooljaar zijn we op het Technisch College Velsen begonnen met een andere manier van samenwerken binnen de vakgroepen. Een manier die gebaseerd is op opbrengstgericht werken. Waren we gewend om in de vakgroepen te praten over de dagelijkse gang van zaken, nu werken we veel meer vanuit een gezamenlijke visie, als zelfsturende teams. De verantwoordelijkheid voor het resultaat, en daaraan gekoppeld ook de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs, wordt lager in de organisatie gelegd. Dat betekent meer betrokkenheid bij het eigen functioneren, meer saamhorigheid, maar ook meer inzicht en begrip. Verandering wordt daarmee niet meer een opgelegde verplichting vanuit het management, maar iets van de mensen zelf. Dat is natuurlijk ook eng. Je moet dat wel durven. Binnen het onderwijs heerst toch enig conservatisme. Ik zie bij ons op school dat vooral de jonge generatie meer gewend is te denken in eigen verantwoordelijkheid. In de vakgroepen worden de resultaten gemeten en vergeleken, bijvoorbeeld met CumLaude, er worden teamdoelen opgesteld en een plan van aanpak gemaakt om tot verbetering te komen. De vakgroepvoorzitters hebben een incompany training gevolgd om dit proces te begeleiden. De trein is in gang gezet, we zitten in een transitiefase die veel energie oplevert.

Ronald Gebhardt, sectievoorzitter en docent Nederlands, TCV

op docent-, sectie-, team- en schoolniveau.

Differentiatie en digitalisering

Het aantal leerlingen binnen Dunamare Onderwijsgroep dat beschikt over een eigen device (laptop of tablet) is in 2016 gestegen naar zo'n 25%. Dit betekent dat de mogelijkheden in ons onderwijs behoorlijk worden uitgebreid. Differentiatie, plaats- en tijdonafhankelijk leren en flipping the classroom zijn hier voorbeelden van. Om deze mogelijkheden ook optimaal te kunnen benutten, focussen we met name op het nog verder vergroten van de deskundigheid van de docent. Met de inzet van digitale middelen spelen we zo nog beter in op de brede talentontwikkeling van iedere leerling in een eigentijdse onderwijsomgeving. In 2016 zijn in de Dunamare Academie regelmatig docenten, projectleiders en andere digitaliseringsexperts samengekomen. Daarbij werden niet alleen cursussen op onderdelen als digitale didactiek en het gebruik van digitale methodes aangeboden, maar ook de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten om kennis en ervaringen delen. Daarbij biedt het Bestuurs- en servicebureau hulp en expertise bij de inzet van digitale middelen. Collega's worden geattendeerd op kansen door nieuwe innovaties, die in de Dunamare Academie en op schoollocaties worden vertaald naar concrete lesvoorbeelden. Om deze digitale onderwijskundige voordelen mogelijk te maken is een optimaal functionerende technische ICT-infrastructuur van uiterst belang. Vanaf 1-1-2016 hebben al onze scholen een eigen internetvoorziening over glasvezel die aangesloten is op een hypermoderne firewall. Afgeschreven netwerkapparatuur is vervangen en scholen hebben real-time inzicht in de huidige netwerkbeschikbaarheid. Daarnaast stond in 2016 het thema beveiliging en privacy hoog op de agenda. Mede dankzij de vernieuwde wet op de bescherming van persoonsgegevens heeft Dunamare haar privacybeleid verder aangescherpt en verbeterd. Maatregelen zijn genomen om te kunnen voldoen aan de bijbehorende meldplicht. Er hebben zich in 2016 geen datalekken voorgedaan.



Digitale kansen

Digitalisering is het onderwijs in rap tempo aan het veranderen. Daar is geen twijfel over. Toch geloof ik niet in 100% digitaal onderwijs, maar in een combinatie van lesmethodes, blended learning. Boeken en papier gemixt met alle nieuwe mogelijkheden die digitalisering ons biedt. 3D-printing, virtual reality, robotica, drones, gamification of coding. Het afgelopen jaar heb ik in mijn rol als adviseur namens Dunamare heel wat collega's via de Digital Playground laten kennismaken met de nieuwe technologieën. Het is voor sommigen even wennen, maar al snel zie je de energie en de motivatie groeien. Digitalisering zorgt voor meerwaarde. En het is mijn doel die meerwaarde in de klaslokalen te krijgen. Met alle mooie hulpmiddelen, zoals Dash, Sphero of Makey Makey kunnen we ons onderwijs nog interessanter maken en onze leerlingen uitdagen, mits je de nieuwe mogelijkheden effectief inzet. Straks maken ze spelend met een drone ongemerkt twintig berekeningen, of vertel je als docent iets over een stad, terwijl je leerlingen via de virtual reality-bril door die stad lopen. Fantastisch. Naast dat het onderwijs aantrekkelijker wordt, kunnen docenten beter differentiëren en leerlingen actief laten deelnemen aan de les. Ik ben ervan overtuigd dat voor elke type onderwijs digitalisering een plus kan zijn.

Marcel Hoogstoevenbeld, adviseur Onderwijs, ICT en Innovatie en teamleider op de Paulus Mavo

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is een van de twee ondersteunende pijlers in onze reis van goed naar geweldig (Koersplan Dunamare Onderwijsgroep 2015-2020). Dit vanuit de gedachte dat talentontwikkeling van leerlingen hand in hand gaat met de talentontwikkeling van alle medewerkers die tezamen de onderwijsgroep vormen.

Wij handelen met de overtuiging dat medewerkers het verschil maken. Dat hun prestaties cruciaal zijn bij het verwezenlijken van de ambitie die ons bindt: het stimuleren van de brede talentontwikkeling van alle leerlingen. Anders gezegd: het gedrag dat alle collega's in de praktijk laten zien en de manier waarop zij met hun eigen groei en talentontwikkeling omgaan, is doorslaggevend voor het behalen van de ambities die we onszelf ten doel gesteld hebben. Behalve een focus op talentontwikkeling van de medewerkers, geven we binnen onze onderwijsgroep invulling aan goed werkgeverschap door een aantrekkelijk en onderscheidend werkgever te zijn, zodat we getalenteerde mensen aan ons weten te binden en -minstens zo belangrijk- blijven boeien.

Om goed aan te sluiten bij wat alle medewerkers zelf onder Goed werkgeverschap verstaan, vroegen wij alle collega's tijdens de Dunamare Studiedag van eind 2015 in een bijzonder proces naar hun eigen ideeën en verwachtingen rond het thema goed werkgeverschap. Tijdens de studiedag is het zogeheten koerskaart-instrument ingezet. Door dit instrument en de bijbehorende werkvorm werden kleinschalige goede gesprekken over het thema gefaciliteerd en gestimuleerd. De in de koerskaart verwerkte vragen zijn in samenwerking met diverse groepen collega's bedacht en (door)

ontwikkeld. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de versie die tijdens de Dunamare Studiedag in 2015 door ruim 1.150 collega's is ingevuld, verspreid over 162 tafels / koerskaarten. Alle deze input vormt het hart van het Strategisch HR-plan van Dunamare Onderwijsgroep 2016-2020 dat in september 2016, met als ondertitel *Vertrouwen, verbinden en ontwikkelen*, door het College van Bestuur is vastgesteld.

Contouren strategisch HR-beleid 2016-2020

Het strategisch HR-beleid van Dunamare Onderwijsgroep heeft een scope tot 2020 en benoemt de contouren van het langetermijn HR-beleid om invulling te geven aan de strategische ambities binnen Dunamare Onderwijsgroep. In het plan kiezen we voor een op ontwikkeling gebaseerde aanpak volgens de principes van lerende organisaties en onderscheiden we drie invalshoeken: professionele medewerkers, leiderschap en een stimulerende werk- en leeromgeving:

Professionele medewerkers

Onder professionaliteit verstaan wij onder andere het hebben van een open, onderzoekende houding, willen ontwikkelen en het tonen van eigenaarschap. Immers: bevologenheid, passie en een professionele attitude hebben een groot effect op de kwaliteit van onderwijs.

Leiderschap

Daarnaast geloven wij in een type leiderschap dat voedend en stimulerend is ten aanzien van verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers. Waarbij de focus voor schoolleiders ligt op het vergroten van de betrokkenheid en bekwaamheid van medewerkers en zij doorlopend gestimuleerd worden om zich professioneel te (blijven) ontwikkelen.

Stimulerende werk- en leeromgeving

En, last but not least, dit alles vraagt om een stimulerende werk- en leeromgeving die cruciaal is voor het daadwerkelijk ontplooiën van talent: medewerkers ontwikkelen zich als ze plezier hebben, gezien en gehoord worden en uitgedaagd worden in wat ze doen. Als ze gezond en vitaal zijn. En als ze het vertrouwen voelen om te experimenteren.

Van beleid naar uitvoering: HR-werkagenda 2016 en verder

Vanuit de in het plan geformuleerde langetermijn HR-ontwikkelthema's worden jaarlijks (per schooljaar) concrete HR-projecten benoemd, naast de (doorlopende) ontwikkeling van de Dunamare Academie en het doorontwikkelen van Opleidingschool H₂O.

Voor schooljaar 2016/2017 zijn medio 2016 zestien HR-projecten benoemd, die direct zijn afgeleid van de ambities uit het strategisch HR-plan. Hieronder worden enkele thema's uitgelicht die eind 2016 gerealiseerd of geïnitieerd zijn. Daarbij hanteren we de indeling volgens de eerder geschetste drietrap: professionele medewerkers, leiderschap en een stimulerende werk- en leeromgeving. Daar voegen we nog een vierde element aan toe: de basis op orde. Dit vanuit de gedachte dat een lerende organisatie vraagt om een stevige (HR-)basis: systemen, procedures en processen die goed werkgeverschap in de praktijk faciliteren.

Basis op orde

Ontwikkeling generiek functiegebouw

In 2016 is binnen onze onderwijsgroep een begin gemaakt met het actualiseren van het functieboek. Dit vanuit de gedachte dat het sturen op resultaten en ontwikkeling begint bij duidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheden heeft en welke ontwikkelmogelijkheden er zijn. Het vorige functieboek (uit 2008) bood daarvoor niet meer de benodigde handvatten. Het nieuw te ontwikkelen functiegebouw waarmee in 2016 een start is gemaakt, wordt een zogeheten generiek functiegebouw. Dit biedt ruimte voor (kortcyclische) gesprekken over resultaten en ontwikkeling en geeft inzicht in loopbaanpaden. De implementatie vindt plaats vanaf 2017.

Ontwikkeling HR-systeem Mijn Dunamare

Om de effectiviteit en efficiëntie van (HR-)processen te borgen en doorlopend te kunnen beschikken over actuele en adequate informatie, is in 2016 in samenwerking met AFAS het HR-systeem Mijn Dunamare ontwikkeld. Met het uitgangspunt 'decentraal tenzij' is het nieuwe systeem geënt op de principes

van MSS en ESS ('management self service' en 'employee self service'). De implementatie van de basis van Mijn Dunamare, payrolling, heeft plaatsgevonden per 1 januari 2017. Het systeem wordt in 2017 uitgebreid met meer HR-modules, zoals verlof en gesprekkencyclus en wordt een verbinding gemaakt met de Dunamare Academie.

Nieuwe Arbodienstverlener

Tot slot hoort bij een goede werkgever ook een goede arbodienst. Na zorgvuldig onderzoek concludeerden we dat de Arbo Unie het best past bij onze ambities van goed werkgeverschap. Daarom hebben we in augustus 2016 met deze arbodienstverlener een contract gesloten.

Professionele medewerkers

Doorontwikkeling Dunamare Academie

De Dunamare Academie is voor de medewerkers van Dunamare Onderwijsgroep hét kennis- en leercentrum om van en met elkaar te leren. Begin 2016 is een ontwikkelplan voor de Academie opgesteld (Ontwikkelplan Dunamare Academie, 2016-2020), in samenwerking met alle betrokken partijen. In het plan staat beschreven dat we onszelf ten doel stellen om in de periode 2016-2020 het aantal inschrijvingen door eigen medewerkers met 50 procent per jaar te laten stijgen, waardoor elke medewerker structureel -2,5 cursus per medewerker per schooljaar- via de Dunamare Academie gericht aan zijn/haar ontwikkeling werkt. Dit alles onder het motto permanente professionalisering.

Om dit te realiseren, heeft de Dunamare Academie de volgende ambities geformuleerd in het plan:

- Het verder versterken van het aanbod in directe verbinding met onderwijskwaliteit (door samenwerking met de scholen nog verder te vergroten en nog beter in te spelen op hun behoeften);
- Het vervullen van brede rol bij alle opleidings- en ontwikkelbehoeften van de 24 scholen (denk aan een 'makelaarsrol' bij specifieke opleidings- en ontwikkelbehoeften);
- Het bieden van een inspirerend leer- en ontwikkelplatform voor diverse doelgroepen.

Met deze doelen en ambities voor ogen heeft de Dunamare Academie ook in 2016 de weg naar professionalisering verder vormgeven. Zo is een relatie met het lerarenregister geëntameerd en komt er meer focus voor geaccrediteerde/erkend opleidingsaanbod.

(Persoonlijke) ontwikkeling voor het continu verbeteren van het functioneren van medewerkers, en daarmee de onderwijskwaliteit, is de belangrijkste focus voor de Dunamare Academie. Dat vraagt om een nauwe samenwerking met de scholen, de Dunamare kwaliteitsgroepen Onderwijskwaliteit, Goed bestuur en Goed werkgeverschap en het externe 'veld'. Dit heeft voor schooljaar 2016-2017 geresulteerd in een meer vraaggestuurd, meer doelgroep- en functie-/taakgericht trainingsaanbod.

Cijferoverzicht Dunamare Academie (kalenderjaar 2015 en kalenderjaar 2016)

	2015		2016	
	Aantal	%	Aantal	%
Aantal Dunamare medewerkers	1632		1666	
Aantal ingeplande trainingen	239		287	
Aantal afgeronde trainingen	156	65%	244	85%
Aantal deelnemers aan trainingen	1625		1881	
waarvan met succes afgerond (geslaagd)	1340	82%	1479	79%
Gem aantal deelnemers per training	10		8	



Uitbreiding aanbod Dunamare Academie

De Dunamare Academie heeft zijn zesde jaar bijna afgesloten. Ik durf wel te zeggen dat we in die jaren een niet meer weg te denken platform zijn geworden voor het opdoen en delen van kennis en het ontwikkelen van talent, pijlers uit ons HR-beleid. Leren van en met elkaar, hoe mooi is dat? Steeds meer collega's volgen een training bij onze eigen Academie. En wat ook bijzonder is: steeds meer interne trainers willen hun kennis en talent delen. Wat begon als een serie cursussen is uitgegroeid tot een volwaardig vraaggestuurd aanbod, afgestemd op de behoeften en ideeën van onze collega's. En het gaat allang niet meer alleen over trainingen en cursussen. Bij onze rol als platform hoort ook dat we andere mogelijkheden faciliteren, zoals intervisiebijeenkomsten en het opzetten van leernetwerken, vakdocenten die elkaar opzoeken en met elkaar sparren over het vak. Ook online trainingen, zoals het verbeteren van computervaardigheden, horen bij het aanbod. Deelnemers kunnen die trainingen op hun eigen niveau doen en ontvangen een officieel certificaat. Vanaf 1 januari 2017 kunnen studie-uren zelfs worden verantwoord, omdat onze trainers hun trainingen registreren bij het nieuwe RegisterLeraar. Zo groeit de Academie verder door tot een professioneel platform dat serieus bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs.

Anouk Ruis,
coördinator Dunamare Academie

Doorontwikkeling Opleidingsschool H₂O

Opleidingsschool H₂O is het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. H₂O staat voor 'samen meer': zowel bij het opleiden van studenten tot startbekwaam docent, als bij het verhogen van de kwaliteit van het opleiden en het verbinden daarvan met het leren van onze docenten. H₂O had zichzelf voor 2016 ten doel gesteld om officieel de status Aspirant Opleidingsschool van het ministerie te ontvangen alsook de bijbehorende subsidie ter hoogte van circa 1 miljoen euro (verspreid over vier jaar). In december 2016 is deze ambitie gerealiseerd dankzij de inzet van vele bevroegen betrokkenen rond H₂O. Met de toekenning van subsidie hebben de opleidingslocaties van H₂O de middelen gekregen om de ontwikkeldoelen in de periode 2016-2021 te kunnen uitvoeren en de gemeenschappelijke missie voor leren en opleiden op de scholen ten volle in de praktijk te brengen: het opleiden van voldoende eerste- en tweede-graads docenten, die beschikken over vakmanschap én meesterschap.

Leiderschap

Leiderschapsontwikkeling

Om te komen tot de gewenste doorontwikkeling van het leiderschap in de context van een lerende organisatiecultuur, is medio 2016 gestart met een ontwikkeltraject voor onze eindverantwoordelijke schoolleiders. Het vertrekpunt van deze aanpak is werken vanuit 'de bedoeling', waardoor we stimuleren en faciliteren dat medewerkers de juiste dingen doen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen. In eerste instantie, in 2016, richtte dit traject zich op rectoren en directeuren, in tweede instantie (vanaf 2017-2018) ook op teamleiders.

Stimulerende werk- en leeromgeving

Onderscheidende secundaire arbeidsvoorwaarden

Het willen zijn van een, goede en onderscheidende onderwijswerkgever vraagt ook om dito (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Want wie investeert in talentontwikkeling van leerlingen, investeert ook in haar medewerkers. In samenwerking met de eindverantwoordelijke schoolleiders en de GMR is eind 2016 een nieuw pakket aan onderscheidende secundaire arbeidsvoorwaarden samengeteld, passend binnen de werkkostenregeling (WKR) en de meerjarenbegroting. De nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vormgegeven in lijn met de uitgangspunten in het strategisch HR-plan en de visie op goed werkgeverschap. Zo is er onder andere een zogeheten vitaliteitsbudget voor medewerkers (speerpunt vitaliteit en duurzame inzetbaarheid), krijgen medewerkers de mogelijkheid om lidmaatschap van een vakgroep te declareren (speerpunt ontwikkeling) en is vormgegeven aan het speerpunt aandacht d.m.v. attenties/een budget voor het markeren van belangrijke (privé)gebeurtenissen gedurende de loopbaan van de medewerker.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

In 2016 is, met behulp van een sectorsubsidie, een zogeheten vitaliteitsscan binnen Dunamare Onderwijsgroep opgestart (op vrijwillige basis). In 2016 heeft circa 35% van de medewerkers hieraan deelgenomen. De scan heeft als doel om de (bewustwording rond) individuele vitaliteit en duur-

zame inzetbaarheid te vergroten. De scan kent in basis een fysieke en een psychische 'quick scan'. Wie dat wil, kan deelnemen aan een vervolginventie, zoals afvallen of stoppen met roken. De scan loopt tot en met voorjaar 2017, waarna de balans van de resultaten wordt opgemaakt en de inzichten voeding geven voor gericht (preventief) beleid rond vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Dunamare Studiedag 2016

'Leren van en met elkaar' was het thema van de plenaire Dunamare-studiedag die aan het begin van schooljaar 2016/2017 werd georganiseerd en waarvoor alle collega's waren uitgenodigd. Het werd een bijzondere dag van ontmoeten, verbinden en netwerken. De Dunamare-studiedag startte en eindigde met een gezamenlijk programma in de grote zaal van de Philharmonie in Haarlem. Daarnaast waren er deelprogramma's. Een voor leraren, lesgebonden onderwijsondersteuners en teamleiders. Zij konden kiezen uit ruim 50 workshops die voornamelijk werden gegeven door 70 van onze eigen collega's. Daarnaast was er een op maat gemaakt deelprogramma voor alle onderwijsondersteuners. De studiedag vormde tevens de aftrap van het nieuwe cursusjaar van de Dunamare Academie en de evaluaties van de studiedag vormden belangrijke input voor de samenstelling van nieuw trainingsaanbod via de Dunamare Academie.

Goed bestuur

Zoals eerder gemeld, kent het voortgezet onderwijs nu de 'Code Goed Onderwijsbestuur', een branche-eigen invulling van good governance. Deze code gaat over de manier waarop de leden van de VO-raad hun scholen besturen. Zoals al eerder beschreven, zitten openheid en overleg diep verankerd in het karakter van Dunamare Onderwijsgroep. Dat sluit perfect aan op de geschreven en ongeschreven regels van de code, die we dan ook toepassen in ons dagelijks handelen. Om in de volle breedte aan alle regels te voldoen en ze ook in onze eigen organisatie helder vast te leggen, hebben we daarom in 2016 het toezichtkader en het bestuursreglement up-to-date gemaakt.

Dunamare Onderwijsgroep is een decentrale organisatie waarin de school de bepalende eenheid is. Binnen de scholen stelt de directeur of rector de doelen vast en omschrijft deze in het schoolplan. Dat gebeurt binnen de strategische kaders van Dunamare Onderwijsgroep en na overleg met de teams en advisering door de medezeggenschapsraden. We horen dus altijd de stem van en gaan de dialoog aan met medewerkers, leerlingen en ouders. Bovendien zijn er kwaliteitsgroepen, schoolsoort-platforms en regioplatforms waarin we de dialoog zo mogelijk ook breder trekken, buiten onze eigen organisatie. Openheid en overleg hebben onze voortdurende aandacht en vormen de basis voor wederzijds vertrouwen, aansluitend bij de 'Code Goed Onderwijsbestuur'.

De administratieve organisatie is goed op orde en wordt jaarlijks door de externe accountant getoetst. Dunamare Onderwijsgroep heeft een eigen personeels- en salarisadministratie. Met het uitgangspunt 'decentraal tenzij' is in 2016 met AFAS het HR-systeem Mijn Dunamare ontwikkeld. Mijn Dunamare is per 1 januari 2017 ingevoerd.

De financiële administratie binnen de onderwijsgroep wordt centraal gevoerd. De scholen hebben steeds actuele informatie uit de digitale systemen. Het 'vierogenprincipe' geldt overal.

Het Bestuurs- en servicebureau

In 2015 zijn we gestart met een strategische heroriëntatie om de dienstverlening van ons Bestuurs- en servicebureau anders vorm te geven, met als doel de decentrale besturingsfilosofie nog beter te ondersteunen. In praktijk betekent dit, dat het bestuursbureau het CvB ondersteunt, zowel inhoudelijk als praktisch, en dat het servicebureau er is voor de scholen. In 2016 droeg iedere school hiertoe 6,5% van de personele en materiële lumpsum af. Het servicebureau neemt de scholen allerlei taken en zorgen uit handen. Zodat zij zich volledig kunnen richten op het geven van uitstekend onderwijs. Een klein en efficiënt team van gespecialiseerde stafmedewerkers regelt zaken op het gebied van onderwijskwaliteit, HR, financiën, ICT, huisvesting en inkoop. Steeds als Dunamare Onderwijsgroep een beleidskeuze maakt, stellen wij onszelf de vraag of er voordeel te behalen is door het servicebureau in te schakelen.

In 2016 heeft het servicebureau de scholen bijvoorbeeld ondersteund bij:

- Implementatie van het Dunamare kwaliteitsbeleid op schoolniveau
- Opstellen en uitvoeren van het strategisch HR-beleid

- Faciliteren van de Dunamare Academie en H₂O
- Implementatie van een nieuw personeelsadministratie- en salarispakket
- Uitvoeren van de salarisadministratie en de financiële administratie
- Selectie van een nieuwe begrotings- en rapportagetool
- Zoeken van verbinding, o.m. via in- en externe communicatiemiddelen
- Organiseren van de Dunamare studiedag 2016, waar medewerkers van verschillende scholen kennis- en ervaring uitwisselden
- Begeleiden van een aantal grootschalige nieuwbouw- en renovatieprojecten en duurzaamheidsinitiatieven
- Runnen of begeleiden van ICT-projecten

Protocollen en reglementen

Dunamare Onderwijsgroep wil een goede en onderscheidende onderwijswerkgever zijn; goed werkgeverschap impliceert ook goed werknemerschap. En dat betekent dat we een beroep doen op al onze medewerkers om te handelen naar de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt.

Dunamare Onderwijsgroep hecht bovendien veel belang aan goed bestuur en leeft naar de letter én de geest van de 'Code Goed Onderwijsbestuur'.

In 2016 hebben we een aantal protocollen en reglementen geactualiseerd die in 2017 in werking treden. Het gaat om de Algemene klachtenregeling, de Integriteitscode (met de gedragscode social media als bijlage), het Protocol schorsing en verwijdering en het Privacyreglement verwerking personeelsgegevens.

Huisvesting en inkoop

Dunamare Onderwijsgroep blijft investeren in een goede en veilige leeromgeving voor onze leerlingen, die tegelijkertijd een prettige werkomgeving moet zijn voor onze medewerkers. Goed onderwijs vraagt tenslotte om goede huisvesting. De schoolgebouwen hebben daarom onze voortdurende aandacht.

In 2016 hebben we in nauwe samenwerking met de betrokken gemeenten een aantal mooie nieuwbouw- en renovatieprojecten gerealiseerd. Natuurlijk gebeurde er meer op het gebied van huisvesting en inkoop, ook in 2016. Hieronder een greep uit de werkzaamheden.

Projecten met gemeenten als belangrijkste geldverstrekkers:

- Vellesan College: nieuwbouw beroepsgericht onderwijs
- Tender College: uitbreiding
- Wim Gertenbach College: renovatie

Naast nieuwbouw, investeert Dunamare Onderwijsgroep ook in het aanpassen van bestaande gebouwen. Voor de volgende plannen zijn in 2016 de benodigde subsidies toegekend, waarna het werk ook datzelfde jaar is uitgevoerd:

- Coornhert Lyceum: verbouwing en uitbreiding personeelsruimte
- Prof. Dr. Gunningschool VSO: realisatie stilte-ruimtes in de lokalen
- Het Schoter: toevoegen van ventilatie aan twee verdiepingen
- Technisch College Velsen – Maritiem College IJmuiden: gevelrenovatie
- En het plaatsen zonnepanelen op zeven scholen

Europese aanbestedingen

In 2016 zijn (conform de aanbestedingskalender die jaarlijks wordt opgesteld) o.m. de volgende Europese aanbestedingen uitgevoerd:

- **Levering Energie:** nieuwe overeenkomst voor de levering van gas en elektra per 1 januari 2018. Voor elektra ligt nu in de overeenkomst vast dat het 100% groene stroom moet zijn.
- **Leermiddelen:** het huidige contract met Van Dijk loopt tot 1 juli 2017. In verband met de grote verschillen in het gebruik van digitale leermiddelen, boeken en werkschriften geldt de nieuwe overeenkomst voor 2 jaar, zodat we makkelijker in kunnen spelen op veranderingen en de wensen van de scholen.
- **Facilitaire handling:** een deel van de scholen besteedt het innemen en uitgeven van de leermiddelen uit aan een externe partij. Dit is dezelfde partij die ook de leermiddelen levert.
- **Nieuwbouw Vellesan College:** de selectie van de aannemer voor de nieuwbouw van het Vellesan College is op basis van een niet-openbare procedure gebeurd. Dit betekent dat er aan de hand van diverse criteria 5 partijen geselecteerd zijn die een inschrijving hebben ingediend. Daaruit hebben we de aannemer geselecteerd die de economisch meest voordelige inschrijving had.
- **Conditiemeting schoolgebouwen:** zomer 2016 is er een partij geselecteerd die de bouwkundige en installatietechnische kwaliteit van alle schoolgebouwen van Dunamare Onderwijsgroep op basis van NEN 2767 beoordeelt. Het gaat hier om een conditiemeting. Aan de hand daarvan laten we nieuwe meerjarenonderhoudsplannen (mjop) opstellen.

Inkoop

Door de grootte van Dunamare Onderwijsgroep zijn we een aantrekkelijke opdrachtgever, waardoor leveranciers scherp inschrijven en meer service kunnen bieden. Conform de regels organiseren we

voor sommige zaken een Europese aanbesteding. Hoewel dat een arbeidsintensief traject is, levert ook dit schaalvoordeel op waar de scholen direct van profiteren.

Door Europese aanbestedingen zijn er in 2016 inkoopvoordelen behaald op bijvoorbeeld:

- Papier: 55%
- Kantoorartikelen (running list): 90%
- Energie: 60%
- Beveiliging: 20%
- ICT, bijvoorbeeld glasvezelverbindingen: 65%
- Schoonmaak: 30%

Het inkoopbeleid van Dunamare Onderwijsgroep is aangepast aan de voor 2016 en 2017 vastgestelde drempelbedragen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt binnen Dunamare Onderwijsgroep. We maken daarbij een onderscheid tussen kortetermijn-projecten en langetermijn-projecten. In het zogenaamde meerjarenonderhoudsplan staan bijvoorbeeld dakvernieuwing of het vervangen van cv-installaties genoemd. Op lange termijn streven we ernaar om het energieverbruik in de schoollocaties te verlagen en het comfort te verhogen. Een paar voorbeelden uit 2016:

- Er zijn zonnepanelen geplaatst op zeven scholen, wat het totaal op tien brengt
- We gebruiken bij vervanging van verlichting LED-lampen
- We voegen bij vervanging van dakbedekking isolatie toe
- Er is een energiemonitoring uitgerold
- Er is 100% groen in de uitvraag opgenomen bij de Europese aanbesteding voor Levering Elektra
- Het Vellesan College neemt deel aan het project 'Riothermiek' (koeling en warmte uit het riool)



Een gezonde school

Het is bewezen dat een gezond schoolgebouw de kwaliteit van leren en werken bevordert en daarmee de onderwijsresultaten. Dunamare Onderwijsgroep is continu bezig haar schoolgebouwen te verbeteren. We renoveren, we onderhouden en we bouwen – als dat nodig is – nieuw. En bij al die verbeteringen hanteren we een paar uitgangspunten: een schoolgebouw moet duurzaam zijn, functioneel en veilig, het moet een gezond en fris binnenklimaat hebben en het moet goed te onderhouden zijn. De afdeling Huisvesting en Inkoop adviseert en ondersteunt scholen bij nieuwbouw, uitbreiding en verbouwingen. We maken een programma van eisen en een plan van aanpak en we kijken mee naar de ontwerpen, de indeling, de afmetingen. Elke keuze is afhankelijk van schooltype en onderwijsvisie. Een havo of vwo heeft nu eenmaal andere wensen dan een praktijkschool. Maar de mooiste uitdaging vind ik dat we duurzaam en verantwoord bouwen. Onze investeringen in bijvoorbeeld ventilatiesystemen verdienen we ook weer terug met energiezuinige aanpassingen, zoals isolatie, lichtsensoren in de lokalen, zonnepanelen op de daken. Het afgelopen jaar zijn er flink wat kleine en grote projecten gestart. En ook in 2017 zal huisvesting hoog op de agenda staan.

Yvonne de Boer,
hoofd Huisvesting en Inkoop

Staat van het vastgoed

De staat van de meeste schoolgebouwen is goed. Om te zorgen dat dat zo blijft, hebben we conditiemetingen laten uitvoeren conform de NEN 2767. Op basis van de meting stellen we nieuwe jaarplannen op, zodat er overzicht is welk jaarlijks onderhoud gepleegd moet worden. Enkele gebouwen zijn aan vervanging en/of renovatie toe. Daarover zijn we in gesprek met de betrokken gemeentes.

Uit de energiescans die BAM Advies & Engineering heeft gemaakt, kwam naar voren dat het binnenklimaat op veel scholen een aandachtspunt is. Het is onze ambitie om comfort te verbeteren binnen de schoolgebouwen. Daarom zijn we gestart met het opstellen van een plan van aanpak per schoolgebouw, specifiek gericht op het verbeteren van het binnenklimaat. De uitkomst van dit plan van aanpak wordt geïntegreerd in de meerjarenonderhoudsplannen, of we maken hier een apart project van.

Communicatie

Dunamare Onderwijsgroep zoekt de verbinding. Niet alleen met onze leerlingen en onze omgeving, maar zeker ook met alle Dunamare-collega's. Heel zichtbaar gebeurt dat tijdens de vele ontmoetingen die collega's hebben. En het speelt zich bijvoorbeeld ook af op een intranetsite met dagelijks geactualiseerd nieuws en de mogelijkheid voor medewerkers om zelf ook interne tweets te kunnen plaatsen. Daarnaast krijgen alle medewerkers een maandelijkse digitale nieuwsbrief 'Opgeteld'. Daarin vinden ze nieuws over beleid, besluitvorming en werkzaamheden van het CvB, over de scholen en over onderwijs in het algemeen. Ook staan er elke maand cursussen van de Dunamare Academie in de spotlight. Tot slot ontvangen medewerkers vier keer per jaar op hun huisadres het magazine Klasse!, een tijdschrift voor Dunamare Onderwijsgroep. Daarin laten we onder andere zien wat onze mensen drijft, welke nieuwe kennis er te halen is bij de Dunamare Academie en geven collega's elkaar inspirerende tips. Want daar gaat het om: leren van en met elkaar.



Leernetwerken van start

Het afgelopen jaar heb ik – samen met vijf bevlogen collega's – een leernetwerk Zorg & Welzijn opgezet. Zo'n leernetwerk bestaat uit een groep vakdocenten van verschillende scholen die met elkaar kennis willen delen, initiatieven willen ontplooiën en ideeën willen uitwerken, allemaal om het onderwijs in hun vakgebied te verbeteren. Het is prachtig dat de Dunamare Academie dit faciliteert. De leernetwerken zijn nog betrekkelijk nieuw. Tijdens de studiedag hield ik er een workshop over voor beroepsgerichte docenten onder de titel 'Vernieuwend samenwerken'. Dat is precies wat een leernetwerk doet, op een andere manier met elkaar samenwerken. Tijdens de workshop besprak ik de mogelijkheden van een digitale database waarin zelf ontwikkeld lesmateriaal gedeeld kon worden. Dat was een schot in de roos. Er werd meteen door een aantal collega's enthousiast op gereageerd. We kwamen erachter dat we in de hele transitie naar het vernieuwde vmbo veel beter hadden kunnen samenwerken. Het delen van lesmateriaal en van ervaringen en kennis is het doel van ons netwerk. Het kan ons ontzettend helpen. Inmiddels zijn er meer van deze leernetwerken ontstaan, die een paar keer per jaar bijeenkomen. Respect, vertrouwen en ontwikkelen, dat zijn de kernwaarden. We komen bij elkaar om te delen, niet om te oordelen.

Caroline van der Linden,
docent Zorg & Welzijn, Hoofdvaart College

Klachtenafhandeling

Als een ouder of leerling een klacht heeft over de gang van zaken op school of bij een toets of examen, dan proberen we in eerste instantie om op de school tot een oplossing te komen, eventueel met hulp van een intern vertrouwenspersoon. Lukt dit niet, dan kan deze ouder of leerling terecht bij het CvB. Als hij of zij niet tevreden is met de oplossing van het CvB, dan kan de klacht gemeld worden bij de Landelijke Klachtencommissie.

Omdat we zorgvuldig en op een transparante manier met klachten om willen gaan, heeft Dunamare Onderwijsgroep een algemene klachtenregeling. In totaal werd hier in 2016 acht keer gebruik van gemaakt. Daarvan was er een (deels) gegronde klacht bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC) en een gegronde klacht bij de Geschillencommissie Passend Onderwijs (GPO). In beide gevallen heeft het CvB de adviezen van de betreffende commissies opgevolgd.

Mocht iemand een redelijk beargumenteerd vermoeden hebben van een misstand binnen Dunamare Onderwijsgroep, dan is er de klokkenluidersregeling. Die geeft een heldere beschrijving van de te volgen procedure bij vermoede misstanden. In 2016 werd hier geen gebruik van gemaakt.

5 Resultaten per school



Leeswijzer bij scholenpagina's

Onderwijsresultaten

In de scholenpagina's hierna worden de onderwijsresultaten voor 2016 weergegeven. Zo zijn o.a. de tevredenheid van leerlingen en ouders, de slagingspercentages per onderwijssoort en het arrangement van de Inspectie per school zichtbaar. Naast een toelichting op deze onderwijsresultaten, beschrijven de scholen hoe zij invulling geven aan de brede talentontwikkeling van iedere leerling.

In dit jaarverslag presenteren we onder andere de resultaten van de scholen op de indicatoren van de Inspectie. Dit betreft de resultaten zoals vermeld op de Opbrengstenkaart 2017, die gaan over schooljaar 2015-2016. In tegenstelling tot de Inspectie kijken we voor het jaarverslag niet naar het gemiddelde over drie jaar, omdat dit jaarverslag zich specifiek richt op de resultaten over 2016.

De Onderwijsinspectie richt zich in het opbrengstenmodel op vier indicatoren: twee voor de onderbouw en twee voor de bovenbouw, zoals hieronder beschreven. Door deze resultaten af te zetten tegen de norm van de Inspectie is zichtbaar of de resultaten boven of onder de inspectienorm zijn.

De norm is specifiek voor een schoolsoort en wordt, afhankelijk van de hoeveelheid leerlingen met een bepaald kenmerk (apcg, lwoo en zij-instroom) gecorrigeerd.

Twee indicatoren over de onderbouw

De indicator Onderwijspositie vergelijkt het po-advies met het onderwijssoort dat de leerling in leerjaar drie volgt. Deze indicator maakt zichtbaar of de school in staat is om leerlingen in de eerste jaren van het voortgezet onderwijs tot het niveau te brengen dat ten opzichte van het advies van de basisschool mag worden verwacht. De indicator Onderbouwsnelheid geeft aan hoeveel procent van de leerlingen onvertraagd overgaan van leerjaar 1 naar leerjaar 2 en van leerjaar 2 naar leerjaar 3.

Twee indicatoren in de bovenbouw

Bij de indicator bovenbouwsucces wordt berekend bij hoeveel leerlingen in de bovenbouw, vanaf leerjaar 3, de overgang naar het volgende schooljaar succesvol is of niet. De indicator examencijfers gaat over het gemiddeld cijfer van het centraal examen van alle vakken in een onderwijssoort. Beide indicatoren in de bovenbouw worden berekend per onderwijssoort.

Voor het praktijkonderwijs en het (voortgezet)speciaal onderwijs hanteert de Inspectie andere indicatoren. Op de schoolpagina's van deze scholen is het arrangement van de Inspectie weergegeven en een aantal aanvullende gegevens over de opbrengsten, zoals de tevredenheid en het aantal leerlingen.

Monitoring

Met behulp van de diverse managementinformatiesystemen kunnen schoolleiders en de afdeling Onderwijs en kwaliteit van het Bestuursbureau in een vroegtijdig stadium analyses maken van de onderwijsresultaten. Zo kan de school bijsturen en, indien noodzakelijk, verbeteringen inzetten.

Als het berekend inspectieoordeel van de onderwijsresultaten van een afdeling van een school onvoldoende is, wordt dit en mogelijke acties besproken in het bestuursgesprek tussen het CvB en de Inspectie van het Onderwijs.

HR

Dunamare Onderwijsgroep streeft naar alleen bevoegde docenten voor de klas. In een aantal gevallen heeft de docent de opleiding echter nog niet geheel afgerond. Dit wordt in de categorie 'bevoegdheden onderwijzend personeel' weergegeven met: 'in opleiding'.



Adres

Lyceumlaan 1
2012 WT Haarlem
www.coornhert.nl

Coornhert Lyceum

Het Coornhert Lyceum in Haarlem is een school voor vwo, havo en mavo met ruim 1.700 leerlingen. De school streeft naar brede talentontwikkeling, persoonlijke ontplooiing en culturele vorming van alle leerlingen. Het Coornhert Lyceum staat in de regio bekend om zijn hoogwaardige uitvoeringen op het gebied van muziek, drama en kunst.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Hart
voor
leerlingen

Bèta
onderwijs

Prestatie-
gericht
onderwijs

Brede
culturele
vorming

Internatio-
nalisering

Waar heeft de school in 2016 aan gewerkt?

In 2016 had het Coornhert Lyceum een aantal topprioriteiten. Ten eerste was dit de erkenning als Cultuur Profiel School (CPS) en de verdere ontwikkeling van dit profiel in de school. De school heeft inmiddels de landelijke erkenning als CPS ontvangen en in de secties zijn concrete werkafspraken gemaakt om het cultuuraanbod in alle vakken te verbreden. Ook ontwikkelde de school zowel het taalbeleid als het digitaliseringsbeleid verder. De secties ontwerpen de plannen hiervoor. Het Coornhert Lyceum heeft veel aandacht geschonken aan het onderwijs in de moderne talen, om de mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden van de leerlingen te verbeteren. Hierbij laat de school zich ondersteunen door enkele externe experts. Ook de invoering van mentor-ouder-leerling (mol-) gesprekken was een belangrijk speerpunt in 2016. Dit vanuit de visie dat leerlingen zelf verantwoordelijkheid moeten krijgen over hun loopbaan op school en vanuit de overtuiging dat samenwerking in de driehoek school-leerling-ouder voorwaardelijk is om goede resultaten te bereiken. De invoering van deze gesprekken is een grote operatie die tot nu toe vooral positieve reacties heeft opgeleverd. Ten slotte is het Coornhert Lyceum een onderzoek gestart naar de praktijk van het interne verzuimbeleid. Met de resultaten van dit onderzoek wil de school zijn signaalfunctie verbeteren, zodat problematisch verzuim tijdig opgemerkt wordt en leerlingen die verzuimen, adequate begeleiding krijgen. Op het Coornhert Lyceum is in schooljaar 2016-2017 een nieuw leerlingenpanel van start gegaan. Het doel van dit panel is dat de leerlingen die er zitting in hebben, onderzoeken welke verbeteringen er wenselijk en noodzakelijk zijn op het Coornhert.

Toekomst van de school

2016 was een periode van bezinning waarin de school antwoorden heeft proberen te vinden op

vragen naar de toekomst van de school in een snel veranderende wereld en in een dynamische en turbulente tijd. In november 2016 heeft de waarnemend rector zijn Werkplan 2016-2018 gepresenteerd aan het personeel en de leden van de ouderraad. Dit plan bevat de uitgangspunten voor de interne organisatie van het Coornhert Lyceum en de leiding van de school: de visie en gedeelde waarden van de school, het onderwijs op het Coornhert Lyceum, de sociaal veilige school en de zorg voor leerlingen. De kern van het plan bestaat eruit docenten onderling meer samen te laten werken en de verantwoordelijkheden te vergroten.

Werving rector

Het Coornhert Lyceum en Dunamare Onderwijsgroep starten per 1 maart 2017 het traject voor de werving en selectie van een nieuwe rector voor het Coornhert Lyceum.

Opleidingsschool H₂O

Het Coornhert Lyceum is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	1768	1770

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,2
Ouders	8,6

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	18,54%	-0,55%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	96,54%	94,99%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	91,98%	85,54%
Havo	86,31%	78,71%
Vwo	91,08%	81,23%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,49	6,15
Havo	6,21	6,25
Vwo	6,52	6,28

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	98,20%
Havo	86,40%
Vwo	94,90%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Basistoezicht
Havo	Basistoezicht
Vwo	Basistoezicht

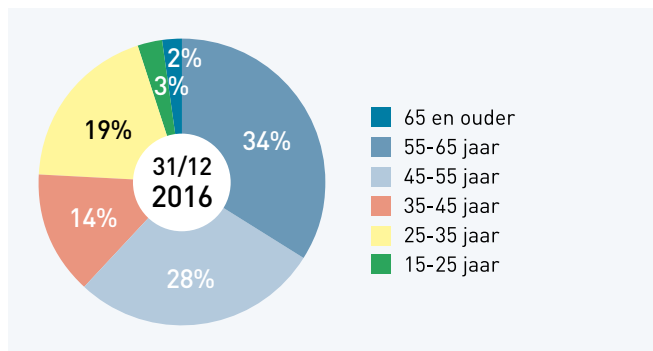
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Het verzuim op het Coornhert Lyceum is in kalenderjaar 2016 gedaald. Wel blijft er in 2017 aandacht nodig voor de inzetbaarheid van medewerkers en (de preventie van) verzuim, bijvoorbeeld door het onderwerp vitaliteit mee te nemen in de ontwikkelgesprekken of tot thema te maken op een studiedag. Daarnaast blijft het belangrijk te focussen op brede talentontwikkeling van de medewerkers, analoog aan de brede talentontwikkeling van de leerlingen.

HR-data

Leeftijdsverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	91,15%
1e-graads	42,48%
2e-graads	48,67%
Onbevoegd	8,85%
In opleiding	8,85%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	Coorn 2016	Dunamare 2016	Coorn 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	4,4%	5,01%	4,62%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.33	1,35	1.46	1,31
Gemiddelde verzuimduur	11.21	14,33	11.63	14,67
Nulverzuim	38%	35%	31%	25%
Frequent verzuim (> 3)	18%	21%	22%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 459.500	€ 140.646	€ 318.854

Het behaalde resultaat is positiever uitgevallen dan begroot. Belangrijkste verklaring is dat de investering in het schoolgebouw nog niet volledig is afgerond en dat de ontvangen Rijksbijdrage hoger was door een hoger leerlingenaantal. Daarnaast is er een gunstige klassenindeling waardoor minder formatie wordt ingezet en de personele lasten lager zijn dan begroot.



Adres

Albert Verwey laan 2
2014 JL Haarlem
www.daafgeluk.nl

Daaf Gelukschool

De Daaf Gelukschool in Haarlem-Noord is een openbare vmbo-school (kader en theoretisch) met 200 leerlingen die leerwegondersteund onderwijs (lwoo) krijgen. De Daaf Gelukschool geeft haar leerlingen onderwijs op maat en biedt extra ondersteuning en persoonlijke aandacht.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Op de
DG tel je
mee

Kader
en
mavo

Extra
onder-
steuning

Hulpvaardig

Jezelf
kunnen
zijn

Differentiatie

De Daaf Gelukschool heeft in 2016 voornamelijk gewerkt aan meer differentiatie in de klas en individuele leertrajecten. Daarnaast zijn de vakgroepen versterkt, de medewerkers verder geprofessionaliseerd en is het vernieuwd vmbo verder uitgewerkt. De school biedt onderwijs op maat voor leerlingen met leerachterstanden en/of sociaal-emotionele problematiek. Hierbij zet de school zich in om de leerlingen een goede begeleiding en de nodige individuele aandacht te geven. Om deze aanpak te ondersteunen, is een nieuw leerlingvolgsysteem geïmplementeerd.

In 2016 zijn de medewerkers geschoold in zorg en differentiatie. De training op het gebied van zorg was mede waardevol voor de nieuwe medewerkers. De training over differentiatie is aangeboden volgens het principe van 'train de trainer'. Met deze trainingen wil de school de kwaliteit van het differentiëren borgen en de differentiatie verder uitbreiden. Daarnaast hebben vakgroepen er in 2016 aan gewerkt de onderwijsresultaten te interpreteren en is de doorlopende leerlijn verder uitgewerkt. Al deze inspanningen hebben tot doel de leerlingen de juiste ondersteuning te bieden, zodat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Vernieuwing vmbo

In schooljaar 2015-2016 is de school begonnen om het nieuwe profiel 'Economie en Ondernemen' te ontwikkelen. Dit profiel is op 1 augustus 2016 gestart voor klas 3-kader. Ook de keuzevakken zijn verder ontwikkeld. De ouders, de medewerkers en de leerlingen zijn voorgelicht over alle nieuwe profielen in het vmbo, die vanaf 1 augustus 2016 van start zijn gegaan. In het schooljaar 2016-2017 werkt de school verder aan de ontwikkeling van het vernieuwd vmbo.

Professionalisering

De professionalisering van de medewerkers gaat hand in hand met de onderwijskundige doelstellingen van de school. De Daaf Gelukschool is in 2016 gestart om kort-cyclische gesprekken te voeren met de medewerkers, waarbij aan de orde komen: de doelstellingen, een tussenevaluatie en de functionering en de beoordeling. In 2017 zal de school deze gesprekken verder implementeren. Medewerkers hebben taakuren gekregen en de mogelijkheid om zich te professionaliseren, onder andere via de Dunamare Academie.

De Daaf Gelukschool is daarnaast gestart met een aantal projecten die het team heeft vormgegeven voor bepaalde vakgebieden en jaargroepen. Medewerkers konden deze projecten zelf aanvragen en een interne commissie heeft de aanvragen beoordeeld. Basiscriterium was dat een project alleen uitgevoerd kon worden als daarvoor extra tijd of financiën ter beschikking gesteld werden. Het project moest innovatief zijn. Er zijn vier projecten goedgekeurd, die geïmplementeerd zullen worden in de school. Voorbeelden zijn een project om de communicatie te verbeteren en een project om meer maatwerk te bieden binnen een vakgebied.

Samenwerking zorgscholen

Sinds schooljaar 2015-2016 zijn de zorgscholen (de Paulus Mavo, de Daaf Gelukschool, de Prof. Dr. Gunningschool en de vestiging Gunning op de Daaf) gestart met een samenwerkingstraject. Het doel is om ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs aan te bieden aan zorgleerlingen en elke leerling zo veel mogelijk maatwerk te kunnen bieden. In 2016 hebben de scholen gewerkt aan de hand van de samenwerkingsagenda. Zo hebben ze gezamenlijke studiedagen georganiseerd en expertise uitgewisseld.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	184	195

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	voldoende
Ouders	ruim voldoende tot goed

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	44,12%	-10,05%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	97,03%	94,84%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-k	86,67%	83,73%
Vmbo-(g)t	72,22%	81,86%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-k	6,67	6,06
Vmbo-(g)t	6,37	5,97

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-k	100,00%
Vmbo-(g)t	96,20%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

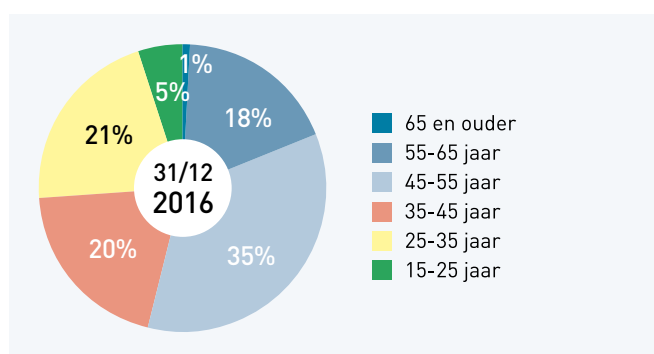
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

In 2016 is het verzuimpercentage op de Daaf Gelukschool gedaald. Dit positieve resultaat is bereikt door consequent verzuimbeleid te voeren. De schoolleiding heeft preventief gehandeld, gesprekken gevoerd en het verzuim gemonitord. Gezien de leeftijdsopbouw (53 procent is ouder dan 45 jaar) zal in 2017 extra aandacht worden besteed aan vitaliteit en inzetbaarheid, bijvoorbeeld door het thema 'vitaliteit' op te nemen in de gesprekscyclus.

HR-data

Leeftijdsverdeling van het personeel Daaf Geluk en vestiging Gunning op de Daaf in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	88,89%
1e-graads	24,07%
2e-graads	44,44%
Pabo	18,64%
Onbevoegd	11,11%
In opleiding	11,11%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	DG 2016	Dunamare 2016	DG 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	3,39%	5,01%	6,22%	5,13%
Meldingsfrequentie	2.20	1,35	2.24	1,31
Gemiddelde verzuimduur	6.81	14,33	12.81	14,67
Nulverzuim	6%	35%	11%	25%
Frequent verzuim (> 3)	37%	21%	47%	21%

Deze gegevens gelden zowel voor Daaf Geluk als voor vestiging Gunning op de Daaf.

Financiën

Exploitatieresultaat Daaf Gelukschool

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 13.213	€ -368.094	€ 381.307

Exploitatieresultaat Gunning op Daaf Gelukschool

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 336.280	€ 426.208	€ -89.928

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 349.493	€ 58.114	€ 291.379

De Daaf Gelukschool heeft samen met vestiging de Gunning VSO het schooljaar 15/16 afgesloten met een positief resultaat. Het verschil t.o.v. de begroting is te verklaren door meer inkomsten vanwege een hoger gezamenlijk leerlingenaantal en een besparing op personele lasten doordat niet alle vacatures zijn ingevuld. Verder zijn de huisvestingslasten en de overige instellingslasten iets lager uitgevallen.



Adres

Nicolaas Beetslaan 3
1985 HH Driehuis
www.duinenkruidbergmavo.nl

Duin en Kruidberg Mavo

De Duin en Kruidberg Mavo in Driehuis is een kleinschalige school voor vmbo-t met 300 leerlingen. Het bijbrengen van kennis en inzicht in cognitieve en sociale vaardigheden en persoonlijkheidsvorming vormen de kern van de onderwijskundige doelstellingen van de school. Op de Duin en Kruidberg Mavo wordt de iPad ingezet om het onderwijs te optimaliseren.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Persoonlijk

Kleinschalig

Vernieuwend

Digitaal
onderwijs

Onderwijskwaliteit

De Duin en Kruidberg Mavo biedt digitaal en hoogwaardig onderwijs. De school staat voor meer dan lesgeven, want leidt leerlingen breed op tot kritische en verantwoordelijke burgers en biedt de zorg die ze nodig hebben. De komende jaren wil de school onderzoeken hoe binnen de regels van het onderwijsbestel het 'leren' van leerlingen anders en efficiënter te organiseren is. De school werkt toe naar meer leerplezier, meer efficiency en grotere effectiviteit.

Onderwijsinnovatie

De Duin en Kruidberg Mavo heeft in 2016 ingezet op vernieuwingsprojecten, met als doel om betere onderwijsresultaten te bereiken. De school vindt het belangrijk dat het proces van innoveren in de school plaatsvindt, en dat de docenten bij dit proces betrokken zijn. Hierbij zijn projectmatig werken, kunnen differentiëren en ICT-vaardigheden belangrijk. Daarnaast moeten deze innovatieprojecten aantoonbaar tot betere resultaten leiden. Vanuit de begroting is er formatieve ruimte beschikbaar gesteld om het digitaal onderwijs verder te ontwikkelen en zijn er eerste stappen gezet op het gebied van innovatie. De school vindt het belangrijk om vooraan te staan in de ontwikkelingen van het onderwijs en ziet dat de aandacht voor innovatie leidt tot beweging en tot goede gesprekken in de school. De school ziet nog ontwikkelmogelijkheden om de opbrengsten en leerpunten te delen met partnerschool het Vellesan College.

Kwaliteitszorg

De Duin en Kruidberg Mavo brengt jaarlijks de onderwijsresultaten in kaart, onder andere door de tevredenheid bij ouders en leerlingen te meten. Hoewel de cijfers voldoende zijn, streeft de school naar nóg betere resultaten. Naar aanleiding van de tevredenheidsmetingen in 2016 heeft de schoolleiding gericht actie ondernomen op die gebieden waar verbetering nodig of gewenst was. De resultaten op de indicatoren van de Onderwijsinspectie zijn op de Duin en Kruidberg Mavo de laatste jaren zeer constant en positief.

De Duin en Kruidberg Mavo heeft ook de ambitie om verder te kijken dan de kwaliteitsnormen van de overheid en heeft daarom in 2016 een kwaliteitskaart ontwikkeld met eigen kwaliteitseisen. Deze kaart maakt voor ouders en leerlingen duidelijk wat zij van de school mogen verwachten. Ook heeft de Duin en Kruidberg Mavo, in samenwerking met Beter Scoren, kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) gedefinieerd, en is een eerste versie van het dashboard met deze indicatoren gepresenteerd. De school krijgt hierdoor nog beter zicht op de kwaliteit van het onderwijs. De verwachting is dat de school in het voorjaar van 2017 verder vorm kan geven aan het dashboard, zodat dit vanaf schooljaar 2017-2018 kan worden ingezet.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	294	284

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,8
Ouders	6,9

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	95,20 %	95,00%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	98,08%	86,33%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,71	6,16

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	98,60%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

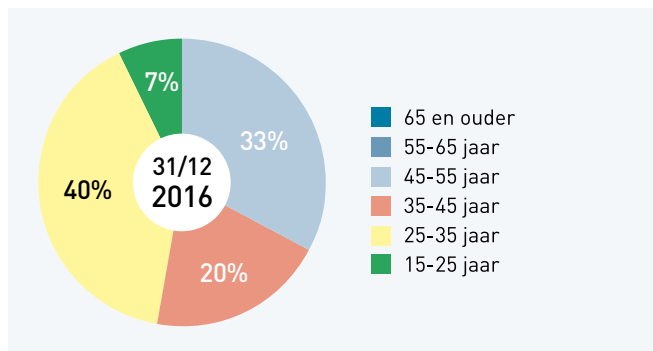
Geen uitstekend onderwijs zonder uitstekende medewerkers. Daarom investeert de Duin en Kruidberg Mavo op diverse manieren in de kennis van docenten. De school wil hiermee de professionele ontwikkeling van docenten stimuleren en ervoor zorgen dat zij voldoende bevoegd zijn om dat uitstekende onderwijs te geven. In 2016 werkten drie docenten aan hun eigen scholing, bijvoorbeeld voor een extra of eerstegraads bevoegdheid of voor een master. Daarnaast vonden reguliere scholingstrajecten plaats in het kader van differentiëren en digitaal onderwijs.

Ook is het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan de professionele ontwikkeling van de schoolleiding. De koers die in het schoolplan staat uitgestippeld, vraagt immers om een andere manier van leidinggeven en een andere kijk op onderwijs. De school is tevreden over de ingezette activiteiten. Cruciaal is echter het omgaan met onzekerheden en veranderende patronen. De school maakt op dit punt zichtbare vorderingen en is tevreden over de ingezette koers.

De omvang van het totale personeelsbestand is zowel in aantal medewerkers als in aantal fte licht gedaald. Er is sprake van een disharmonische leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Het verzuimcijfer is in 2016 uitgekomen op 6,47 procent. Dit is hoger dan het gemiddelde binnen Dunamare Onderwijsgroep en ook aanzienlijk hoger dan in voorgaande jaren. Deze stijging wordt echter veroorzaakt door een aantal langdurig zieke collega's op een zeer klein personeelsbestand. De verzuimcijfers van de school vragen om een meer gerichte en preventieve aanpak om verzuim te bestrijden.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	87,50%
1e-graads	8,33%
2e-graads	79,17%
Onbevoegd	12,50%
In opleiding	12,50%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	DK	Dunamare	DK	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	6,47%	5,01%	4,17%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.54	1,35	1.17	1,31
Gemiddelde verzuimduur	19.7	14,33	7.68	14,67
Nulverzuim	21%	35%	28%	25%
Frequent verzuim (> 3)	25%	21%	10%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 87.505	€ -12.192	€ 99.697

Sinds de samenwerking met het Vellesan College in 2011 is er een duidelijk waarneembare trend waar het gaat over de financiële positie van de school. Er wordt een stabiel en gezond financieel beleid gevoerd. Het resultaat is aanzienlijk hoger dan bij het opstellen van de begroting kon worden verwacht. Dit resultaat is met name tot stand gekomen door een stijging van de Rijksvergoeding. Het leerlingenaantal op school was namelijk hoger dan de leerlingenprognose waarop de begroting gebaseerd was. De personele lasten zijn 2% hoger uitgevallen dan begroot. Dit komt door extra inzet van formatie door ziektevervangings. De investeringen waren in realisatie hoger door versnelde vervanging ICT.



Adres

Broekweg 1
2035 LE Haarlem
www.haarlemcollege.nl

Haarlem College

Het Haarlem College in Haarlem-Zuid is een brede school voor vmbo-tl, vmbo-k en vmbo-b met ongeveer 1000 leerlingen. De school biedt naast mavo-onderwijs, binnen een aantal deelscholen zes profiellijnen aan: Media & Vormgeving, Technologie & Energie, Podium & Presentatie, Sport & Veiligheid, Zorg & Welzijn en Ondernemen & Commerce.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Maatwerk

Veilig

Algemeen
bijzonder

Bevlogen

Veel keuze
in het nieuwe
vmbo

Nieuw vmbo

2016 stond op het Haarlem College in het teken van de ontwikkeling van de vernieuwing van het vmbo. Het nieuwe vmbo is een onderwijsontwikkeling die ingrijpt in alle facetten van de school. Het Haarlem College heeft ervoor gekozen om het onderwijs binnen het nieuwe vmbo zó in te richten dat er voor leerlingen veel te kiezen valt. Leerlingen kiezen een beroepsrichting met profielvakken en hebben de mogelijkheid om ook buiten de gekozen beroepsrichting keuzevakken te volgen. Op deze manier biedt het Haarlem College de leerling boeiend en uitdagend onderwijs op maat, passend bij zijn loopbaankeuzes. Om deze ontwikkeling aan te sturen, heeft de school een projectleider nieuw vmbo aangesteld. Bovendien hebben alle collega's een extra ontwikkeluur in hun normjaartaak gekregen, om de programma's voor het nieuwe vmbo te ontwikkelen. Deze programma's worden ontwikkeld terwijl ze in de praktijk gebruikt worden, in een continu proces van evalueren en aanpassen. Alle medewerkers werken er hard aan een onderwijsconcept neer te zetten waarmee het Haarlem College zich onderscheidt en dat recht doet aan de loopbaanontwikkeling van de leerling.

Naast de ontwikkeling van goede onderwijsprogramma's is loopbaanleren een belangrijk speerpunt binnen de vernieuwing van het vmbo. Elke leerling van het Haarlem College heeft vier jaar lang een eigen loopbaancoach. Die brengt samen met de leerling in kaart welk proces de leerling binnen het *loopbaanleren* doorloopt. De coach bespreekt met leerling en ouders welke richting de leerling uiteindelijk kiest, of welke vakken hij of zij gaat volgen uit de verschillende beroepsrichtingen.

Onderwijskwaliteit

Voor de onderwijskwaliteit is de ambitie dat elke docent lesgeeft volgens de vijf rollen van de docent (Martie Slooter, 2009): gastheer, presentator, didacticus, pedagoog en afsluiter. Elke rol hoort bij een bepaalde fase van de les en elke rol is uitgewerkt in heel concreet docent- en leerlinggedrag.

Om het werken met de vijf rollen te ontwikkelen, houdt een groep collega's zich bezig met collegiale consultatie. Daarbij bezoeken docenten elkaars lessen en hebben hierover een gesprek met behulp van de lesobservatie-app. De docenten worden hiervoor gefaciliteerd in hun normjaartaak. Ook de teamleiders kijken in de cyclus 'functioneren en beoordelen' of de verschillende docenten in hun team de vijf rollen beheersen. Zij bezoeken lessen en beoordelen deze met behulp van een eigen lesobservatie-app. Hierdoor ontstaat ook een totaalbeeld per vakgroep en wordt duidelijk hoever de docenten binnen een deelschool deze rollen hebben ontwikkeld.

Onderwijsresultaten

De examenresultaten van het Haarlem College lagen in 2016 boven de norm, met uitzondering van het gemiddelde examencijfer vmbo-gt voor schooljaar 2015-2016. Een toetscoördinator wordt gefaciliteerd om met de vakgroepen schoolbreed te werken aan de ontwikkeling van toetsen die een goede voorspellende waarde hebben en met behulp waarvan beter kan worden gedetermineerd. Verder worden docenten getraind in het werken met de digitale programma's zodat er ook oefenexamens digitaal afgenomen kunnen worden.

Opleidingsschool H₂O

Het Haarlem College is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen

en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent. In 2016 heeft het Haarlem College plek geboden aan 31 studenten van de lerarenopleidingen (docenten in opleiding). Zij werden begeleid door 15 werkbegeleiders. De studenten maakten kennis met het beroep in de breedte en de diepte en deden ervaring op in diverse praktijksituaties. Door het vak ter plekke te leren, werden de studenten geconfronteerd met het volledige spectrum van het beroep van leraar op het vmbo. Ook konden zij op het Haarlem College de theorie uit hun opleiding integreren in de praktijk. Studenten pasten hun pedagogische, (vak)didactische, (vak)inhoudelijke en organisatorische kennis en vaardigheden toe. Ze leerden samenwerken met collega's en leerlingen en ontwikkelden hun eigen professionele identiteit. Daarnaast kwamen de studenten onder leiding van de schoolopleider bijeen in een schoolgroep, waar de koppeling werd gelegd tussen praktijk en theorie.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	924	919

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,8
Ouders	7,8

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	42,44%	-10,05%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	96,84%	93,92%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	87,25%	83,48%
Vmbo-k	83,81%	83,49%
Vmbo-(g)t	84,78%	83,81%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,69	6,26
Vmbo-k	6,29	6,12
Vmbo-(g)t	6,01	6,09

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	95,33%
Vmbo-k	91,50%
Vmbo-(g)t	89,50%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

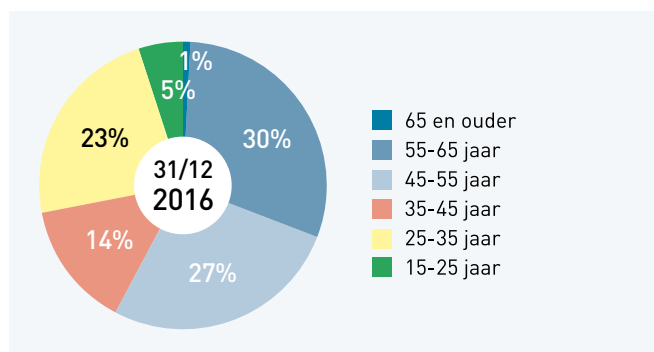
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Op dit punt heeft de school te maken met een groot verschil in cijfers als het gaat om kalenderjaar versus schooljaar. Op alle gebieden ligt het verzuim in 2016 hoger dan in 2015. Dit komt met name doordat het aantal langdurig zieken is toegenomen. In 2017 zal de school de verzuimaanpak continueren, extra aandacht besteden aan de vitaliteit en inzetbaarheid en belastbaarheid van medewerkers.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	82,61%
1e-graads	18,48%
2e-graads	57,61%
Pabo	6,52%
Onbevoegd	17,39%
In opleiding	17,39%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	HC 2016	Dunamare 2016	HC 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,98%	5,01%	5,14%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,3	1,35	1	1,31
Gemiddelde verzuimduur	17,85	14,33	17,39	14,67
Nulverzuim	30%	35%	35%	25%
Frequent verzuim (> 3)	21%	21%	10%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -268.675	€ 107.192	€ -375.867

Het Haarlem College heeft het schooljaar afgesloten met een negatief resultaat. De belangrijkste oorzaak is de invoering van het vernieuwd vmbo waarvan de kosten niet goed in te schatten waren. In de aanloop naar de juiste verhouding tussen mooi en veelzijdig onderwijs t.o.v. bekostiging van de formatie hebben we enkele overschrijdingen niet kunnen voorkomen. Met voortschrijdend inzicht hebben we hier echter steeds meer controle over. Ook de leerlingencorrectie en de overschrijding van een aantal budgetten voor huisvesting en overige lasten, hebben bijgedragen aan het negatieve resultaat. Daarnaast hebben steeds meer leerlingen extra begeleiding in de breedste zin van het woord nodig. De budgetten zijn hierdoor niet altijd toereikend geweest.

**Bezoek- en webadres:**

Locatie BdC
Baron de Coubertinlaan 2
2134 CG Hoofddorp
www.haarlemmermeerlyceum.nl

Bezoek- en webadres:

Locatie Zuidrand
Nieuwe Molenaarslaan 20
2134 AS Hoofddorp
www.haarlemmermeerlyceum.nl

Haarlemmermeer Lyceum

Het Haarlemmermeer Lyceum in Hoofddorp is een overzichtelijke school met twee gebouwen. In totaal volgen ruim 2.100 leerlingen voortgezet onderwijs op de locaties Baron de Coubertin (BdC) en Zuidrand (ZR). De locatie Zuidrand biedt Daltononderwijs aan vwo- en havo-leerlingen en op de Baron de Coubertinlaan volgen leerlingen regulier of tweetalig onderwijs vwo, havo en vmbo. Het Haarlemmermeer Lyceum heeft de LOOT-status en biedt leerlingen de kans om school en (top)sport met elkaar te combineren.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Dalton

Topsport-
talent-
school

Openbaar

Tweetalig
onderwijs

Opleidings-
school

Brede talentontwikkeling: Dalton en TTO

In het kalenderjaar 2016 heeft het Haarlemmermeer Lyceum de onderwijskwaliteit verder verhoogd, door een nieuwe koers te kiezen, voor Daltononderwijs, tweetalig onderwijs en een beter resultaat. Hiertoe hebben we ons in 2016 onder andere beziggehouden met collegiale coaching en de analyse van gedetermineerde toetsen. Ook zijn medewerkers getraind in Daltononderwijs en CLIL (*Content and Language Integrated Learning*), en in tweetalig onderwijs (TTO). De implementatie van Dalton en TTO verliep goed en de school merkt dat leerlingen, collega's en ouders zich hier zeer betrokken bij voelen. De cijfers laten zien dat de nieuwe koers zijn vruchten afwerpt.

Impuls voor het onderwijsproces

Op de locatie Zuidrand is het Daltononderwijs (door)ontwikkeld in de onder- en bovenbouw en heeft de school zich met een breed uitgezette zelfevaluatie voorbereid op de Dalton-visitatie die gepland is in het voorjaar van 2017. In het driejarig scholingstraject werd in 2016 de derde en laatste groep collega's geschoold in Dalton. Scholing en ontwikkeling gaan daarbij hand in hand: de betrokken collega's bereiden in DOP-groepen (Dalton Ontwikkelgroepen) de vernieuwingen en veranderingen voor en werken samen de initiatieven uit in de praktijk. Een Daltoncommissie van docenten en coördinatoren monitort onder leiding van een schoolleider hoe eerder ingezette Daltonontwikkelingen zijn weerslag hebben in de praktijk en stuurt waar nodig bij. Kernbegrippen hierbij zijn reflectie en horizontale verantwoording in leerlingpanels en ouderklankbordgroepen.

Op de locatie Baron de Coubertinlaan is in mavo-4 en havo-4 het tweetalig onderwijs ingevoerd. Deze locatie heeft planmatig gewerkt aan verbeteringen om zich voor te bereiden op het bezoek van de Onderwijsinspectie aan de mavo op 9 februari 2017. De (examen)resultaten voor de mavo waren goed. De locatie heeft per 9 februari 2017 dan ook weer voor de mavo het basisarrangement van de Onderwijsinspectie ontvangen. De locatie kreeg complimenten van de Inspectie over de verbeteringen die in 2016 zijn bewerkstelligd. De school

heeft onder andere de leskwaliteit verbeterd, door de lessen doelgerichter op te bouwen en de leerlingen actiever te betrekken bij de lessen. Er is een groepje medewerkers geformeerd dat lessen heeft bezocht en deze lessen met de docent heeft nabesproken. Op basis van deze observaties is een algemeen beeld gevormd van de leskwaliteit en kon de school verder inzoomen op de ontwikkelingskansen en -mogelijkheden van de medewerkers. De school ziet hier een positieve ontwikkeling in en zet deze manier van werken door in 2017. Mede door de collegiale lesobservaties in 2016 heeft het onderwijsproces een positieve impuls gekregen.

Opleidingsschool H₂O

Het Haarlemmermeer Lyceum is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent.

In 2016 bood het Haarlemmermeer Lyceum op beide locaties plek aan studenten van de lerarenopleiding (docenten in opleiding), in het kader van hun eindstage. Ook was er plaats voor medewerkers die het werk voor de klas combineren met de studie voor hun lesbevoegdheid. Deze groep onbevoegde nog studerende collega's (7,1 procent van het docententeam) was in 2016 relatief groot, omdat het Haarlemmermeer Lyceum de afgelopen jaren sterk is gegroeid en daardoor veel nieuwe collega's heeft aangesteld.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	2307	2121

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,1
Ouders	7,0

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	0,25%	-0,55%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	98,36%	95%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	96,60%	86,98%
Havo	87,33%	79,90%
Vwo	90,24%	81,91%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,49	6,19
Havo	6,26	6,27
Vwo	6,44	6,30

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	98,10%
Havo	84,70%
Vwo	92,70%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Aangepast arrangement
Havo	Basistoezicht
Vwo	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

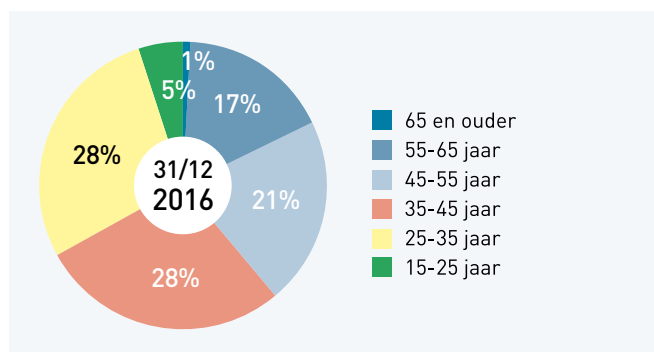
HR

Om zich voor te bereiden op hun functioneringsgesprekken hebben collega's scholingswensen geformuleerd, die gerelateerd waren aan het verbeteren van de opbrengsten van Daltononderwijs en tweetalig onderwijs (TTO). De medewerkers hebben diverse vormen van scholing gevolgd, die aansluiten bij hun scholingswensen en bij de ambities van de school. De collega's die via het entreerecht in schaal LD kwamen, hebben hun beoordelingstraject doorlopen en ook zijn er weer collega's in schaal LC benoemd. De verzuimgegevens op locatie Baron de Coubertinlaan zijn niet volledig door een administratieve vergissing. Het resultaat is te vergelijken met het verzuim op locatie Zuidrand.

Het verzuim op zich is onder controle, maar het frequente verzuim is stijgend. In 2017 zal de school daarom extra aandacht schenken aan het consequent voeren van verzuimgesprekken.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	92,81%
1e-graads	45,75%
2e-graads	45,75%
Pabo	1,31%
Onbevoegd	7,19%
In opleiding	7,19%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens Baron de Coubertinlaan

	HL 2016	Dunamare 2016	HL 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	1,74%	5,01%	1,03%	5,13%
Meldingsfrequentie	0.67	1,35	0.97	1,31
Gemiddelde verzuimduur	4.99	14,33	3.03	14,67
Nulverzuim	71%	35%	58%	25%
Frequent verzuim (> 3)	7%	21%	12%	21%

Verzuimgegevens Zuidrand

	HL 2016	Dunamare 2016	HL 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	4,62%	5,01%	1,99%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.19	1,35	1.11	1,31
Gemiddelde verzuimduur	12.75	14,33	3.87	14,67
Nulverzuim	42%	35%	46%	25%
Frequent verzuim (> 3)	19%	21%	16%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Verschil
€ 214.342	€ 27.332	€ 187.010

Het Haarlemmermeer Lyceum heeft het schooljaar 15/16 afgesloten met een positief resultaat. Door een kleine toename van het leerlingenaantal ten opzichte van de begroting, is er meer Rijksbijdrage ontvangen. Zoals in de begroting al voorspeld was, heeft de locatie Zuidrand het jaar afgesloten met een tekort. Het tekort is wel kleiner dan begroot. Sinds 1 augustus 2014 is het Haarlemmermeer Lyceum gesplitst in twee vestigingen: Baron de Coubertinlaan (BdC) en Zuidrand (ZR). Beide locaties werken hard aan het realiseren van een eigen gezicht. De vestiging BdC heeft een onderwijsprofiel dat zich bewezen heeft en in de omgeving bekendheid geniet. Bij het onderwijsprofiel van de vestiging ZR is dat nog niet helemaal het geval. Het opbouwen daarvan kost tijd, geld en energie.



Adres

Vijverweg 31
2061 GT Bloemendaal
www.hartenlustschool.nl

Hartenlustmavo

De Hartenlustschool is een kleine, moderne school voor vmbo-t met bijna 400 leerlingen. De school is gevestigd in een prachtig historisch gebouw in Bloemendaal en biedt haar leerlingen een frisse, uitdagende leeromgeving. Naast de cognitieve ontwikkeling van elk kind vindt de school emotionele ontwikkeling minstens zo belangrijk: IQ en EQ in balans. Om deze reden wordt, door het organiseren van tal van activiteiten, elk kind de ruimte geboden om zijn of haar talenten verder te ontwikkelen.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Professioneel

Kleinschalig

Persoonlijk

Toekomst-
gericht

Balans
IQ en EQ

Professionalisering en profilering

De Hartenlustmavo is in kalenderjaar 2016 verder gegaan op de reeds ingeslagen weg van professionalisering en profilering van de school. Alle acties die de school hierbij heeft ingezet, zijn verbonden aan een of meer herkenbare pijlers van de school: persoonlijk, professioneel en toekomstgericht.

Persoonlijk

Dit betekent dat de school voor de begeleiding van de leerling heeft ingezet op een reorganisatie en optimalisatie van de werkruimten van de zorg, nu leerlingbegeleiding geheten. Ook de werkprocessen zijn veranderd: er wordt meer gekeken naar verantwoordelijkheden, eigenaarschap en opbrengst. De vergaderstructuur is eveneens aangepast, en wordt meer gestuurd op eigen verantwoordelijkheid, kleinere eenheden en inhoud.

Professioneel

De school heeft de werkprocessen onder de loep genomen en waar nodig aangepast. Op gebieden waarvoor nog onvoldoende beleid was ontwikkeld, bijvoorbeeld het excursiebeleid, is beleid ontwikkeld en na goedkeuring van de medezeggenschapsraad vastgesteld. De school heeft ook geïnvesteerd in de ICT om de werkprocessen in de klas efficiënter en doelmatiger te laten verlopen. De aula is voorzien van een modern projectscherm dat gebruikt wordt om presentaties te geven.

Toekomstgericht

De school heeft plannen gemaakt om in schooljaar 2018-2019 een nieuw vak te kunnen invoeren, dat inspeelt op de behoeften bij ouders, vervolgonderwijs en bedrijfsleven. Alle lokalen zijn voorzien van vidi-touch-schermen om het lesgeven te optimaliseren. De afgeschreven kluisjes zijn verwijderd en vervangen door moderne kluisjes die zijn gekoppeld aan een geautomatiseerd openingssysteem.

Brede talentontwikkeling

Op de Hartenlustmavo is aandacht voor zowel de cognitieve ontwikkeling van leerlingen als voor hun emotionele ontwikkeling: IQ en EQ in balans. Door

allerlei activiteiten te organiseren, biedt de school elk kind de ruimte om zijn of haar talenten verder te ontwikkelen. De school heeft ook in 2016 diverse buitenschoolse activiteiten georganiseerd, waaronder de werkweken, een bezoek aan de Tweede Kamer en de KiKa-sponsorloop. Deze activiteiten zijn bedoeld om de samenwerking en het wederzijds begrip te bevorderen.

Lof en advies van Onderwijsinspectie

De Onderwijsinspectie heeft, in het kader van een landelijke steekproef, in februari 2016 een bezoek gebracht aan de Hartenlustmavo. Dit onderzoek was ook bedoeld om een oordeel over de kwaliteit van het onderwijs te geven. De inspecteurs waren positief over een aantal belangrijke punten. Zij troffen een veilig schoolklimaat aan, vonden het niveau van de opbrengsten goed, evenals het niveau van de aanvullende ondersteuning en begeleiding. Ook viel de inspecteurs op dat de school de kwaliteit van de opbrengsten goed bewaakt en dat de examenresultaten bovengemiddeld zijn. Minder positief waren ze over het bewaken van de kwaliteit van het onderwijsproces. Ook namen zij een onderhandelingscultuur waar in de omgang met leerlingen. De Inspectie meende dat de waargenomen ontwikkelpunten de mooie examenresultaten van de afgelopen jaren onder druk zette en gaf de school een aangepast arrangement. De komst van de Inspectie in 2016 heeft de Hartenlustmavo een extra impuls gegeven op de al ingeslagen weg. De bevindingen van de Inspectie en de speerpunten van de school hebben kalenderjaar 2016 nog duidelijker in het teken gezet van verdere professionalisering en onderwijskundige vernieuwing. Er zijn afspraken gemaakt over de gewenste cultuur in de school en over wat een goede les is. Het docententeam is geschoold om meer orde en taakgerichtheid in de lessen te bewerkstelligen. Daarnaast heeft de school deelgenomen aan het project 'Leren verbeteren' van de VO-Raad, waarin met name wordt gefocust op opbrengstgericht werken. Het stevig inzetten op scholing en ontwikkeling heeft mooie resultaten opgeleverd: er heerst rust in de school; de lesopbrengst is toegenomen;

er is meer onderwijskundige eenheid en er wordt doelmatiger gewerkt via de plan-do-check-act-cyclus. De Onderwijsinspectie was op verzoek van de school bereid al in november 2016 terug te komen voor een tweede bezoek. Dit keer werd de school voldoende bevonden en daarmee heeft zij het basisarrangement teruggekregen.

Positie in de regio

Aandachtspunt op de school is tot slot het teruglopende leerlingenaantal. Die is onder andere een

gevolg van de demografische veranderingen in de regio. Tegelijkertijd heeft de school te maken met een tendens van het geven van dubbeladviezen en de wens van ouders hun kind te plaatsen op een school met een havo-afdeling. De Hartenlustmavo is druk bezig zijn positie in de regio te verstevigen. Dit doet zij door samenwerkingsverbanden aan te gaan, een duidelijk en herkenbaar onderwijskundig en didactisch profiel te ontwikkelen, aantrekkelijk onderwijs aan te bieden en door het schoolproces te professionaliseren en de school te moderniseren.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	359	378

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,5
Ouders	7,3

Onderbouwsnelheid t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	-2,30%	-7,6%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	97,22%	95,28%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	89,80%	86,51%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,54	6,18

Slagingspercentage per afdeling

	2016	Landelijk
Vmbo-(g)t	95,30%	95,0

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

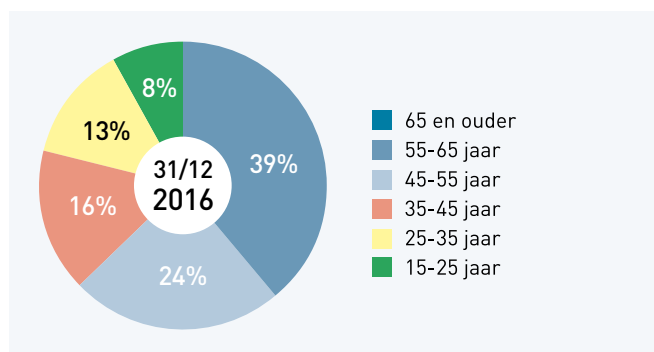
HR

De grafiek met de leeftijdsverdeling van het personeel laat zien dat er relatief veel oudere medewerkers in dienst zijn; 63 procent van de medewerkers is ouder dan 45 jaar. Met het oog op verjonging van het team gaat daarom bij vacatures – bij gelijke geschiktheid – de voorkeur uit naar jongere medewerkers. Die keuzemogelijkheid is er echter niet altijd, gezien het toenemende aantal tekortvakken in combinatie met krapte op de docentenarbeidsmarkt.

Op de Hartenlustmavo is in 2016 het verzuim toegenomen. Dit had vooral te maken met een aantal langdurig zieke medewerkers. Gezien de leeftijdsopbouw op de school is dit een punt van aandacht voor 2017 en zullen we in de gesprekscyclus structureel aandacht besteden aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	100,00%
1e-graads	7,41%
2e-graads	88,89%
Pabo	3,70%
Onbevoegd	0,00%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	Hartenlust 2016	Dunamare 2016	Hartenlust 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	4,13%	5,01%	1,4%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,38	1,35	1,41	1,31
Gemiddelde verzuimduur	12,31	14,33	2,21	14,67
Nulverzuim	33%	35%	32%	25%
Frequent verzuim (> 3)	24%	21%	20%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 91.971	€ 8.580	€ 83.391

De Hartenlustmavo heeft het schooljaar 15/16 afgesloten met een positief resultaat. De school heeft te maken gehad met een terugloop van het leerlingenaantal ten opzichte van schooljaar 14/15 met 17 leerlingen. Als oorzaak wordt de demografische ontwikkeling van de regio gezien. Ook de wens van ouders om hun kind op een school te plaatsen met een havo-afdeling heeft een rol gespeeld en daarnaast ook de toenemende concurrentie met mavoscholen in de regio. Desalniettemin heeft de school goed kunnen sturen op de lasten. Een aantal geplande investeringen zijn uitgesteld naar het nieuwe schooljaar. Ook zijn de overige instellingslasten lager uitgevallen dan begroot.



Adres

Sportweg 9
2024 CN Haarlem
www.schoter.nl

Het Schoter

Het Schoter is een kleinschalige, veilige school voor (tweetalig) vwo, havo en mavo in Haarlem-Noord. De school werkt met een sterk eigen onderwijskundig concept (volledig leren) waardoor leerlingen meer en beter kunnen leren. Alle leerlingen op Het Schoter krijgen versterkt Engels en kunnen eindexamen doen in de vakken gymnastiek en drama. De school is gelegen naast het mooie Schoterbos en beschikt over veel sportfaciliteiten en een modern theater.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Versterkt
Engels voor
alle leerlingen

Drama
als
examenvak

Tweetalig
vwo en havo,
havo en mavo

Sportklas
gym als
examenvak

Eigen onder-
wijskundig
concept

Volledig Leerproces

Op Het Schoter wordt gewerkt volgens het Volledig Leerproces. Dit didactische concept berust op drie pijlers: activerende didactiek, het aanleren van vaardigheden en het veelvuldig geven van feedback. Het Schoter heeft dit concept in 2016 planmatig bestendigd, onder andere met video-coaching, trainingen op maat en lesbezoeken. In 2015 hebben de secties de opdracht gekregen om een nieuw vakwerkplan te schrijven in het kader van het Volledig Leerproces. In de loop van 2016 waren de meeste vakwerkplannen gereed. Daarnaast is er in 2016 twee keer een leerlingenquête afgenomen over de docenten. De uitkomsten zijn geëvalueerd en gebruikt als input voor individuele ontwikkeltrajecten van docenten.

Het Volledig Leerproces heeft de school geïnspireerd om het vwo-onderwijs opnieuw in te richten. In schooljaar 2015-2016 zijn docenten in een ontwikkelgroep gestart om ons vwo-onderwijs vanaf klas 1 te herbouwen. De voornaamste uitgangspunten daarbij zijn het aanleren van academische vaardigheden en gepersonaliseerd leren. Dit schooljaar is de eerste groep leerlingen gestart en in november 2016 heeft het ICLON een tussenmeting gedaan naar het leerrendement. De resultaten zijn bemoedigend en geven input om het vwo-onderwijs verder te optimaliseren.

Opbrengstgericht werken

Het Schoter heeft in 2016 verder ingezet op opbrengstgericht werken. Daarbij evalueert de school jaarlijks haar opbrengsten. Door de opbrengstgerichte werkwijze zijn de examencijfers en de rendementsgegevens de afgelopen jaren sterk verbeterd en gestabiliseerd. Het Schoter heeft dan ook voor alle afdelingen een basisarrangement. In februari 2016 heeft de Onderwijsinspectie een onderzoek uitgevoerd op de havo-afdeling van Het Schoter, en oordeelde zij positief over de wijze waarop Het Schoter werkt aan de verbetering van het onderwijsproces. In het verslag is ook te lezen dat de Inspectie van mening is dat Het Schoter met verve en met breed draagvlak bij het personeel een

veelbelovend onderwijskundig concept invoert. Ook noemt de Inspectie dat ze in verschillende lessen goede voorbeelden gezien heeft van activerende didactiek. Voor de indicator 'De school bewaakt de kwaliteit van het onderwijsproces' kreeg de school de hoogst haalbare score. Zowel individueel als schoolbreed krijgt professionalisering nadrukkelijk aandacht en wordt die ook ruim gefaciliteerd om de kwaliteit van ons onderwijs blijvend te waarborgen. Een mooie afspraak daarbij is dat docenten de kennis die ze opdoen op cursussen en trainingen, altijd delen met collega's.

Tweetalig onderwijs

De school heeft in 2016 het tweetalig onderwijs verder ontwikkeld. In april 2016 heeft het tweetalig vwo een visitatiebezoek gehad van het Europees Platform (EP). Het EP oordeelde positief over de kwaliteit van het tweetalig onderwijs op Het Schoter. De visitatiecommissie oordeelde dat de kwaliteit van de lessen, de scholing van docenten en de zichtbaarheid van het tweetalig onderwijs binnen de school aanzienlijk waren verbeterd ten opzichte van een eerder bezoek in 2013. De invoering van ons eigen onderwijskundige concept, meer en gerichte scholing en het uitbreiden van pr-uitingen hebben aan dit positieve resultaat bijgedragen. Het Schoter heeft de status van Junior College en biedt met ingang van schooljaar 2016-2017 ook in de bovenbouw van het vwo tweetalig onderwijs aan. Op termijn wil Het Schoter de status van Senior College verwerven. Om te voldoen aan de eisen voor scholing, onderwijsaanbod en Europese en Internationale Oriëntatie (EIO), die het EP hiervoor stelt, is de ontwikkeling van het programma voor de bovenbouw van het vwo in volle gang. Hiervoor zijn het TTO-team en de projectleider TTO met ingang van dit schooljaar ruimer gefaciliteerd. Omdat de school enthousiast is over de meerwaarde van tweetalig onderwijs, heeft zij in 2016 besloten om per schooljaar 2017-2018 ook tweetalig havo aan te bieden. Er is een ontwikkelgroep tweetalig havo geformeerd, die onder leiding van de projectleider TTO het curriculum hiervoor ontwikkelt.

Opleidingsschool H₂O

Het Schoter is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen

Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent. Doordat Het Schoter een opleidingslocatie is van H₂O, doen op de school relatief veel jonge docenten onderwijservaring op of zijn zij al werkzaam op de school. Ook in 2016 waren verschillende studenten op Het Schoter in opleiding voor een bevoegdheid (docenten in opleiding). Dit ziet Het Schoter als een groot goed, omdat de school zich hierdoor onderwijskundig blijft vernieuwen. En bovendien blijven collega's die op Het Schoter hun opleiding afronden en geschikt zijn voor de klas, vervolgens graag op de school werken. Jaarlijks ronden circa twintig leraren in opleiding hun opleiding af op Het Schoter en van hen blijft ongeveer 30 procent werkzaam op de school of op een van de andere scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	1.069	985

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,7
Ouders	8,4

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	10,58%	-0,55%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	100,00%	95,17%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	85,11%	85,25%
Havo	83,40%	77,83%
Vwo	86,36%	81,28%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,39	6,14
Havo	6,30	6,25
Vwo	6,44	6,29

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	90,79%
Havo	85,71%
Vwo	86,67%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Basistoezicht
Havo	Basistoezicht
Vwo	Basistoezicht

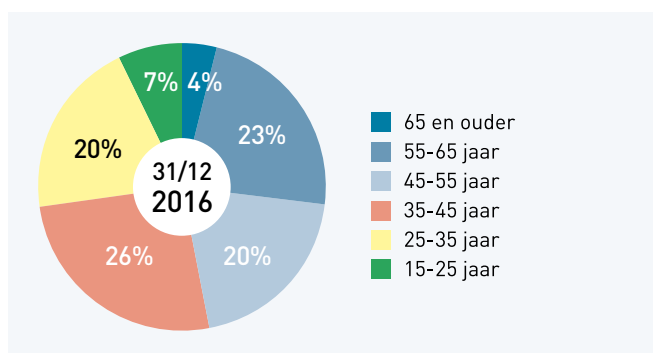
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Het verzuimpercentage is gedaald van 8,5 procent in 2015 naar 4,5 procent in 2016 en is hiermee weer terug onder het landelijk gemiddelde. Het percentage van 8,5 procent leek erg hoog, maar werd vooral veroorzaakt door enkele langdurig zieke collega's die niet meer zijn teruggekeerd in het arbeidsproces. In 2017 zal aandacht voor vitaliteit en inzetbaarheid (vitaliteitsscan) een speerpunt zijn.

HR-data

Leeftijdsverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	84,88%
1e-graads	47,67%
2e-graads	37,21%
Onbevoegd	15,12%
In opleiding	13,95%
Overig	1,16%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	Schoter 2016	Dunamare 2016	Schoter 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	4,52%	5,01%	8,5%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,66	1,35	1,42	1,31
Gemiddelde verzuimduur	10,85	14,33	21,12	14,67
Nulverzuim	28%	35%	38%	25%
Frequent verzuim (> 3)	26%	21%	26%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -333.634	€ -64.691	€ -268.943

Het Schoter sluit het schooljaar af met een negatiever resultaat dan begroot was. De leerlingtoename leidde tot extra bekostiging vanuit het Rijk. Meer leerlingen leiden tot meer klassen, meer lessen en dus meer inzet formatie. Het verschil tussen begroting en realisatie is met name te verklaren door niet verwachte personeelskosten voor vervanging van langdurig zieken.



Adres

Paxlaan 20
2131 PZ Hoofddorp
www.hoofdvaartcollege.nl

Hoofdvaart College

Het Hoofdvaart College in Hoofddorp is een brede vmbo school met ongeveer 700 leerlingen. De school biedt zoveel mogelijk op maat vmbo-onderwijs aan (basis, kader en gemengd/theoretische leerweg). Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen leerwegondersteunend onderwijs (lwoo). Daarnaast biedt het Hoofdvaart College ISK-onderwijs. De school biedt vier examenprofielen aan: Producteren, Installeren en Energie; Mobiliteit en Transport; Economie en Ondernemen; en Zorg en welzijn.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Mavo
en
vmbo

LOOT-school
(topsport
talentschool)

Openbaar

Vakcollege
Techniek

Sport-
en
Kunststroom

Opbrengstgericht werken

In 2016 heeft Het Hoofdvaart College de onderwijskwaliteit verder verbeterd, met name de kwaliteit van de lessen en opbrengstgericht werken. De school heeft in het bijzonder aandacht besteed aan de examenresultaten bij de gemengde en theoretische leerweg van het vmbo. Deze resultaten zijn met gemiddeld 5,98 aan de lage kant en onder de norm, vergeleken met dit onderwijstype op andere scholen. De school heeft er in 2016 hard aan gewerkt deze resultaten te verbeteren, door meer differentiatie in de les te brengen, de lessen strakker op te bouwen (starten met doel en opbouw van de les) en door aan het einde van de lessen te evalueren of de leerlingen datgene hebben geleerd wat in de planning stond.

Om de teams te stimuleren in dit proces van beter lesgeven, werkt de school sinds 2016 met de digitale observatietool, waarmee docenten kunnen observeren bij elkaars lessen. Aan de hand van feedback, feedback en feedforward die docenten elkaar geven, kunnen ze hun manier van lesgeven verbeteren. Binnen de mavo wordt deze vorm nu structureel ingezet. De school streeft naar een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers van elkaar leren en analyseert de resultaten uit de digitale observatietool op de niveaus van het team, de vakgroep en de school. Deze analyses worden gebruikt als input voor het jaarplan, het jaarlijkse scholingsplan en de teamplannen.

De ingezette acties hebben in 2016 een kwaliteitsimpuls gegeven aan het onderwijsproces en er zijn verbeteringen zichtbaar in de onderwijsresultaten van de school. In februari 2017 heeft de Onderwijsinspectie na een bezoek haar complimenten uitgesproken over de ontwikkelingen op de school. De inspectie spreekt haar vertrouwen in de school uit en raadt de school voor 2017 vooral aan deze ontwikkelingen te borgen.

Vernieuwing vmbo

Het Hoofdvaart College zet in op de brede talentontwikkeling van de leerlingen en streeft ernaar dat elke leerling in een groep terecht komt waar zijn of haar leerproces het best tot zijn recht komt. Om die reden biedt de school verschillende beroepsgerichte profielen aan. In 2016 is er hard gewerkt aan

deze vernieuwing en dit heeft geresulteerd in een vernieuwd opleidingsaanbod. Dit opleidingsaanbod is afgestemd met het Nova College (zie ook paragraaf hieronder).

Een belangrijke pijler binnen het vernieuwd vmbo is het loopbaanleren. Naast een mentor heeft iedere leerling op het Hoofdvaart College een loopbaancoach. Deze coach voert vier keer per jaar een gesprek met de leerling en begeleidt de leerling bij het maken van keuzes voor zijn profielkeuze. Het vernieuwd vmbo is op het Hoofdvaart College ook zichtbaar in de onderbouw, waar het vak beroepsgericht op het rooster staat. Binnen dit vak maken leerlingen kennis met de zes door ons geformuleerde leer- en werkwerelden (Facility en Zorg, Sport en Veiligheid, Mobiliteit en Transport, Horeca en Toerisme, Handel en Commercie, Service en Onderhoud).

Samenwerking met Nova College

In schooljaar 2015-2016 heeft de school samen met het Nova College plannen ontwikkeld rondom de doorlopende leerlijn. We hebben afspraken gemaakt over het opleidingsaanbod, zodat leerlingen in Hoofddorp na het vmbo kunnen kiezen uit logische vervolgroutes binnen het mbo. Deze routes zijn afgestemd op de werkgelegenheid. Een voorbeeld is de leerroute Mobiliteit en Transport, waarin (logistiek) een belangrijke rol speelt. Een andere route is bijvoorbeeld Horeca en Toerisme.

Kort-cyclisch werken

Een andere ambitie binnen de school is het opzetten van duurzaam personeelsbeleid, onder andere door kort-cyclische gesprekken te voeren met medewerkers. In 2016 heeft de school de eerste stappen gezet in het kort-cyclisch werken, wat concreet betekent dat de gesprekscyclus is verbeterd en dat er per periode met medewerkers een gesprek wordt gevoerd aan de hand van concrete doelen. Individuele scholingstrajecten, teamscholingstrajecten en schoolbrede scholingstrajecten worden afgestemd met de doelen uit het schoolplan, het jaarplan en de teamplannen. Dit vernieuwde personeelsbeleid heeft geleid tot minder verloop van docenten gedurende het

schooljaar en einde schooljaar en tot kwalitatief goede nieuwe docenten. Ook een resultaat dat in 2016 is behaald, is de verdere professionalisering van de medewerkers. Het Hoofdvaart College is goed op weg een lerende organisatie te worden.

Opleidingsschool H₂O

Het Hoofdvaart College is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent.

Het Hoofdvaart College heeft in 2016 de stap gezet om ook opleidingslocatie te worden en maakt nu vast onderdeel uit van Opleidingsschool H₂O. Op het Hoofdvaart College is in 2016 een schoolopleider aangesteld om de studenten in opleiding te begeleiden tot startbekwaam docent (docenten in opleiding). De schoolopleider zorgt ervoor dat docenten in opleiding goed worden geplaatst en waarborgt de kwaliteit van de begeleiding van de stagiaires. Voor de Hogeschool van Amsterdam is het Hoofdvaart College een aangename nieuwe partner, omdat het Hoofdvaart College vmbo-onderwijs in de volle breedte biedt.

Samenwerking in de Haarlemmermeer

In de Haarlemmermeer werken de vo-scholen onderling nauw samen. Hierdoor hebben de verschillende scholen hun profielen goed op elkaar kunnen afstemmen. Voor de leerlingen in de Haarlemmermeer is er dus echt wat te kiezen, bijvoorbeeld tweetalig onderwijs, Dalton, Science en bijna alle profielen in het vmbo. Behalve dat deze groep scholen hun profielniveau op elkaar hebben afgestemd, heeft deze groep zich voor de komende jaren ook ten doel gesteld om het aantal leerlingen dat onderwijs volgt buiten de Haarlemmermeer te reduceren.

ISK

Het Hoofdvaart College biedt ook onderwijs in een Internationale schakelklas (ISK). Door de ontwikkelingen in de wereld (vluchtelingenstromen) is het aantal leerlingen bij de ISK-afdeling toegenomen (60 leerlingen inmiddels). In 2016 was er onvoldoende ruimte in het hoofdgebouw om deze groei op te vangen. In samenwerking met de gemeente is toen een nevenvestiging ingericht: De Bobijn. Naast het reguliere ISK-onderwijs heeft het Hoofdvaart College ook een aantal maanden onderwijs verzorgd voor kinderen uit de noodopvang in de Haarlemmermeer. Uiteindelijk heeft de gemeente deze noodopvang moeten sluiten.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Hoofdvaartcollege	675	684
ISK	64	30

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,2
Ouders	7,5

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	23,53%	-10,05%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	98,11%	95,28%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	91,84%	87,06%
Vmbo-k	87,30%	85,72%
Vmbo-(g)t	90,00%	86,20%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,91	6,34
Vmbo-k	6,29	6,17
Vmbo-(g)t	5,98	6,16

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100,00%
Vmbo-k	97,73%
Vmbo-(g)t	91,67%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

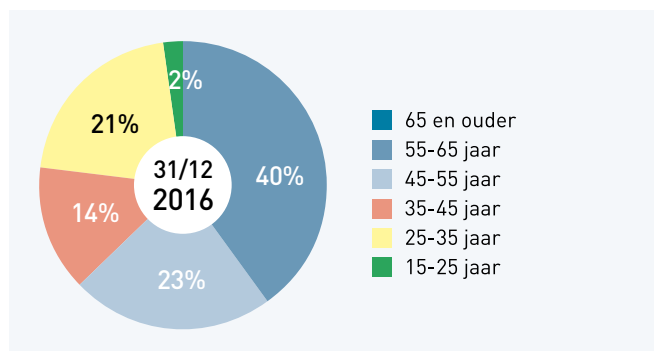
HR

In schooljaar 2015-2016 was 13,56 procent van het onderwijzend personeel onbevoegd (zie schema op volgende pagina). Alle onbevoegde medewerkers volgen een studietraject bij de Hogeschool van Amsterdam en worden begeleid door een medewerker in de school (opleidingsschool H₂O). De begeleiding houdt concreet in dat er nauw contact is tussen het opleidingsinstituut en het Hoofdvaart College, dat er geregeld lesbezoeken worden ingepland bij de studerende collega's en dat deze worden nabesproken. Ook zorgt de begeleider dat de studerende collega's worden ondersteund bij de verdeling werk-privé-studie en bij het plannen en organiseren.

We hebben nieuw beleid geformuleerd om medewerkers te werven. Bij de aanname kijken we specifiek naar een match tussen het profiel van de kandidaat en de school. Daarnaast geven de kandidaten proeflessen, zodat we een beeld krijgen van hun didactische kwaliteiten. In schooljaar 2015-2016 was het verzuimpercentage relatief hoog, doordat een aantal medewerkers met een tijdelijk contract vroeg in het schooljaar ziek werd en ziek uit dienst is gegaan. Ook werd de werkdruk binnen de school beleefd als relatief hoog, mede door hoog ingezette ambities in schooljaar 2015-2016. Waar mogelijk zijn medewerkers gestimuleerd om deel te nemen aan de vitaliteitsscan, die Dunamarebreed werd aangeboden. Aan de hand van de uitkomsten daarvan worden gerichte maatregelen genomen om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers op het Hoofdvaart College te vergroten en bevorderen.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd		86,44%
1e-graads		20,34%
2e-graads		64,41%
Pabo		1,69%
Onbevoegd		13,56%
In opleiding		13,56%
Eindtotaal		100,00%

Verzuimgegevens

	HC	Dunamare	HC	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	6,41%	5,01%	4,9%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.81	1,35	1.67	1,31
Gemiddelde verzuimduur	17.04	14,33	9.64	14,67
Nulverzuim	12%	35%	20%	25%
Frequent verzuim (> 3)	25%	21%	26%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 134.110	€ 73.802	€ 60.308

Het gerealiseerde resultaat is aanzienlijk hoger dan begroot was. Het verschil tussen de begroting en de realisatie is te verklaren uit het feit dat er een forse leerlingencorrectie heeft plaatsgevonden.

Deze correctie heeft met name te maken met de forse groei bij ISK en de daarmee samenhangende maatwerkbekostiging. Gedurende het jaar is het Hoofdvaart College met bijna twee klassen gegroeid. De groei van leerlingen liep niet direct evenredig met de groei binnen de formatie (vanwege duur voor het werven) personeel.





Ichthus Lyceum

Adres

Wolff en Dekenlaan 1
1985 HP Driehuis
www.ichthuslyceum.nl

Het Ichthus Lyceum in Driehuis is een school voor gymnasium, atheneum en havo en is met ongeveer 1.250 leerlingen (peildatum 1 oktober 2016) een middelgrote school voor voortgezet onderwijs. De school beschikt over het Technasiumpredicaat. Leerlingen kunnen in de tweede en derde klas ook kiezen voor twee andere talentstromen: 'Internationalisering' of 'Kunst & Cultuur'. Ook biedt de school het Ichthus Top Talent programma.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Havo
Atheneum
Gymnasium

Algemeen
Christelijke
grondslag

Technasium

Resultaat-
gericht
excelleren

Individuele
aandacht

Veilig

Brede talentontwikkeling

Naast de gebruikelijke inzet op het borgen van goede schoolresultaten heeft het Ichthus Lyceum in 2016 opnieuw zijn visie op onderwijs gedefinieerd. In die visie is goed onderwijs gestoeld op vijf leerprincipes: goede leermeesters, rijke leeromgeving, metacognitieve kennis, leerstrategieën en zelfregulatie. In diverse studiemiddagen is het team bij deze ontwikkeling betrokken. De nieuwe visie past in de kaders van Dunamare Onderwijsgroep en vormt het uitgangspunt voor het nieuwe schoolplan, dat in ontwikkeling is. Ondertussen onderneemt de school binnen de kaders van de visie veel activiteiten om vorm en inhoud te geven aan de ingezette koers. De talentstromen en Ichthus Top Talent (het excelleerprogramma van de school), bieden leerlingen de mogelijkheid om in plaats van reguliere lessen te volgen, deel te nemen aan verdiepingsprogramma's. Zo biedt het Ichthus Lyceum Cambridge Engels aan en nemen leerlingen in onder- en bovenbouw deel aan programma's op onder andere de Universiteit van Leiden of volgen ze masterclasses op school, die worden verzorgd door specialisten van binnen en buiten de school. In de zomer van 2016 heeft het Ichthus Lyceum met leerlingen van het Technasium deelgenomen aan de Shell Eco Marathon op het circuit van Le Mans.

Maatwerk en differentiatie

In de brugklas hebben sinds 2016 alle leerlingen een laptop. Dit biedt verregaande mogelijkheden om maatwerk en differentiatie te bieden in werk- en leervormen. Daarnaast heeft het Ichthus Lyceum in 2016 een leerplan 'Leerstrategieën' ontwikkeld. Per vak wordt nu uitgewerkt welke elementen uit het leerproces op welk moment aan de orde komen

in de doorlopende leerlijn. Leerlingen krijgen zo meer grip op het leerproces. Om de voortgang van het leerproces inzichtelijk te maken, wordt formatief toetsen ingezet. Dat is een manier van toetsen waarbij het doel is om de leerling en de docent tussentijds te informeren (en niet te beoordelen) over de mate waarin de leerling de lesstof beheerst. Het proces van koers bepalen en koers houden – binnen de kaders van de geformuleerde visie – is inmiddels een onophoudelijk leerproces geworden, waarmee het toekomstbeeld van goed onderwijs steeds beter wordt ingevuld.

Professionele cultuur en organisatiestructuur

De ontwikkelde visie op onderwijs moet vorm krijgen in een professionele cultuur, waarin leren met en van elkaar centraal staat. De cyclus van functioneren en beoordelen wordt ingezet om in het personeelsbestand te differentiëren naar kwaliteit en competentie. We stimuleren nadrukkelijk dat medewerkers hun competenties ontwikkelen en beter willen worden. We appelleren aan de ambities van medewerkers, van wie er veel gebruikmaken van het cursusaanbod van de Dunamare Academie.

Vooruitlopend op het nieuwe schoolplan heeft de schoolleiding in 2016 de organisatiestructuur stevig onder de loep genomen en getoetst aan wat nodig is in het licht van toekomstige ontwikkelingen. Op basis hiervan is een aangepaste organisatiestructuur ontwikkeld, die meer nadruk legt op onderwijsontwikkeling en het borgen van kwaliteit. Een ander belangrijk kenmerk is dat verantwoordelijkheden meer gedeeld worden en lager in de organisatie komen te liggen.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	1.260	1.147

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,6
Ouders	8,1

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	12,82%	4,75%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	99,04%	95,44%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Havo	88,00%	79,53%
Vwo	86,89%	81,75%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Havo	6,42	6,27
Vwo	6,47	6,29

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Havo	92,59%
Vwo	87,84%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Havo	Basistoezicht
Vwo	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

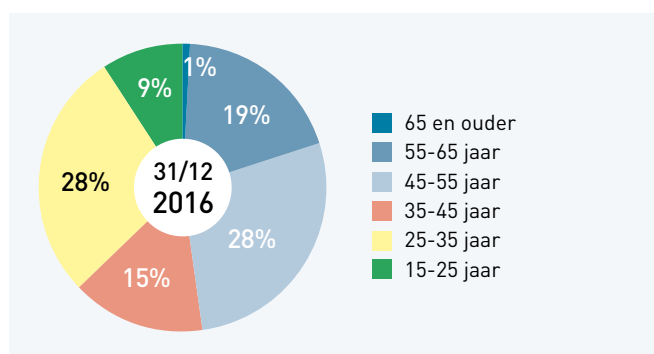
Het Ichthus Lyceum maakt al een flink aantal jaren een forse groei door. De school heeft een goed imago en biedt een aantrekkelijk onderwijsaanbod. Ook leerlingen uit verder gelegen gebieden zien in het Ichthus Lyceum een aantrekkelijk alternatief voor dichterbij gelegen scholen. Zo neemt de instroom van boven het kanaal, maar ook vanuit Haarlem en Bloemendaal nog steeds toe. Hoewel demografisch een daling van het aantal leerlingen moet worden verwacht, groeit het Ichthus Lyceum nog steeds. In schooljaar 2017-2018 overschrijden we waarschijnlijk de grens van 1300 leerlingen. Door de groei van de school, breidt ook het personeelsbestand uit. De school biedt perspectief aan jonge docenten, die het Ichthus Lyceum aanmerken als interessante en innovatieve onderwijsomgeving. Nieuwe docenten zijn vaak nog in opleiding. Van hen wordt verwacht dat zij binnen twee jaar bevoegd zijn in hun vak. Op dit moment is ruim 78 procent van de docenten volledig bevoegd voor het vak waarin en niveau waarop zij les geven. Dit cijfer is echter wel wat vertekend, doordat het Ichthus Lyceum een aantal vakken (talentstromen, Ichthus Top Talent) kent waarvoor geen bevoegdheid bestaat. De docenten zijn dan wel bevoegd voor een ander vak dat verwant is met deze vakken. Verder is een aantal docenten onderbevoegd doordat zij tweedegraads bevoegd zijn, maar lesgeven op eerstegraadsniveau. Alle docenten voor wie dit geldt, volgen scholing om de juiste bevoegdheid te halen.

De verzuimcijfers zijn in 2016 minder gunstig dan in 2015 en bewegen zich op dit moment rond het gemiddelde van Dunamare Onderwijsgroep. Het frequente verzuim ligt op het Ichthus Lyceum met 15 procent beduidend lager dan Dunamare Onderwijsgroep (21 procent). Het nulverzuim vertoont met 22 procent echter een groot verschil met Dunamare Onderwijsgroep (35 procent).

De toename van het verzuimpercentage en de verzuimduur zijn vrijwel geheel toe te rekenen aan de toename van het aantal langdurig zieken. De school stuurt actief op het terugdringen van frequent verzuim. Deze lijn zal in 2017 worden voortgezet.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	78,43%
1e-graads	48,04%
2e-graads	29,41%
Pabo	0,98%
Onbevoegd	20,59%
In opleiding	20,59%
Overig	0,98%
Overig	0,98%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	Ichthus 2016	Dunamare 2016	Ichthus 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,13%	5,01%	4,1%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,36	1,35	1,32	1,31
Gemiddelde verzuimduur	14,05	14,33	12,64	14,67
Nulverzuim	22%	35%	25%	25%
Frequent verzuim (> 3)	15%	21%	12%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 45.323	€ 81.154	€ -35.831

Het Ichthus Lyceum heeft het schooljaar afgesloten met een positief resultaat. Het resultaat is lager uitgevallen dan begroot. Dit heeft met name te maken met hogere personele lasten ten gevolge van langdurig ziekteverzuim. De baten waren ruim hoger dan begroot, door extra verkregen subsidies en hogere ouderbijdragen. Uiteraard zijn deze inkomsten gekoppeld aan bijbehorende uitgaven. De investeringen zijn (met name bij ICT) lager uitgevallen dan begroot. Dit komt voor een deel door uitstel van geplande investeringen. Deze investeringen zullen daarom in 16/17 terugkomen.



Adres

Almenumerweg 1
8861 KM Harlingen
www.maritiemeacademieharlingen.nl

Maritieme Academie Harlingen

De Maritieme Academie Harlingen verzorgt voor ruim 200 leerlingen vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd) gericht op de binnenvaart. De school werkt nauw samen met het mbo-zeevaart en binnenvaartonderwijs dat in hetzelfde gebouw gehuisvest is. Samen met het Maritiem College IJmuiden beschikt de school over drie opleidingsschepen voor het vmbo en een full mission simulator voor de binnenvaart. Aan de school is huisvesting verbonden waar de leerlingen wonen. Naast vmbo-onderwijs verzorgt de academie ook maritiem contractonderwijs.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Algemeen
bijzonder

Nautisch

Vmbo
techniek

Echo
(herstelrecht)

Pedagogisch-didactisch klimaat verbeterd

In 2016 heeft de Maritieme Academie Harlingen ingezet op een aantal doelstellingen. Zo heeft de school het pedagogisch-didactisch klimaat in de klas verbeterd door docenten te scholen in klasmanagement en is er een begeleidingsysteem ingevoerd voor en door docenten. Dit buddiesysteem biedt docenten mogelijkheden tot intervisie en reflectie op elkaars handelen. Ook overleggen docenten uit de onder- en bovenbouw vaker over hoe het pedagogisch-didactisch klimaat consequent is door te voeren. Dit blijft ook voor 2017 een punt van aandacht voor de school. De Maritieme Academie Harlingen heeft ook het aantal klassen in de bovenbouw uitgebreid, waardoor er per klas minder leerlingen zijn. Dit heeft geresulteerd in meer aandacht voor de individuele leerling, minder conflicten en betere resultaten door leerlingen.

Opbrengstgericht werken

Een andere belangrijke doelstelling van de school was in 2016 het verkleinen van de verschillen tussen het centraal examen van de school en het landelijk gemiddelde voor de vakken Engels en natuurkunde. Hiervoor is een verbeterplan gemaakt en uitgevoerd, waarin met name meer aandacht wordt besteed aan specifieke onderdelen van de vakken. Voor Engels betekent dit aandacht voor schrijfvaardigheid en voor het vak Nask is een extra lesuur ingeroosterd. De school heeft meer digitale toetsen ingevoerd in de onderbouw. In februari 2017 start de scholing van docenten om de kwaliteit van toetsen verder te verbeteren.

Vernieuwing vmbo

De Maritieme Academie Harlingen heeft in 2016 de vernieuwing van het vmbo verder geïmplementeerd. Dit betekent dat de school het profiel Maritiem & Techniek aanbiedt, met de arrangementen 'Rijn-, binnen- en kustvaart' en 'Scheeps- en jachtbouw'. Het examen hiervoor hebben we in samenwerking met het Maritiem College IJmuiden en de STC-Group het examen voor april 2017 vormgegeven. Belangrijk voor de docenten met een bevoegdheid Binnenvaartkunde was dat zij hun bevoegdheid haalden voor het nieuwe vmbo-profiel Maritiem & Techniek. In 2016 zijn alle docenten van de Maritieme Academie Harlingen hiervoor geslaagd. Ook werken we met de STC-Group en het Maritiem College IJmuiden aan een gemeenschappelijke opleiding voor nieuwe docenten. Tot slot heeft de school gewerkt aan het vormgeven van digitale toetsen in het vernieuwd vmbo.

Toelichting onderwijsresultaten

Voor het bovenbouwsucces vmbo-basis staan in de tabel twee percentages weergegeven. Het percentage 68,89 procent (zoals gepubliceerd door de Onderwijsinspectie) lijkt laag. Dit percentage wordt echter beïnvloed door leerlingen die een leerwerktraject (LWT) volgen en geen diploma halen, maar direct doorstromen naar mbo niveau 2. De school ziet deze doorstroom als een positieve ontwikkeling voor de leerlingen in deze doelgroep. Als deze leerlingen positief meegerekend zouden worden, heeft de afdeling vmbo-basis een bovenbouwsucces van 91,67 procent. De Onderwijsinspectie is van deze doorstroom op de hoogte, maar berekent haar percentages via geautomatiseerde rekenmodellen.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	219	224

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,0
Ouders	7,8

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	8,57%	-12,10%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	100,00%	95,33%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	68,89% / 91,67%	86,40%
Vmbo-k	87,76%	85,56%
Vmbo-(g)t	100,00%	85,46%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,44	6,32
Vmbo-k	6,58	6,17
Vmbo-(g)t	6,45	6,14

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100%
Vmbo-k	100%
Vmbo-(g)t	100%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

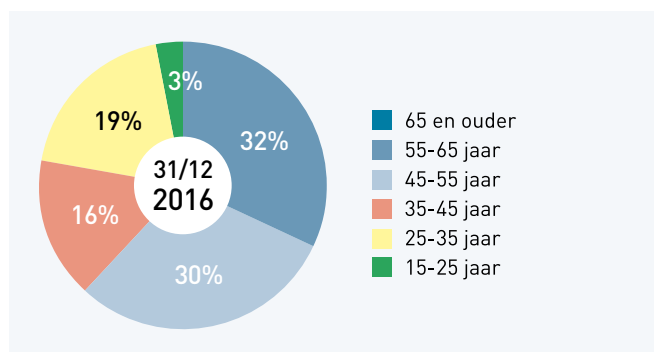
HR

Het verzuimpercentage lag in 2016 hoger dan in 2015. In 2016 was er een aantal langdurig zieke medewerkers, waardoor de gemiddelde verzuimduur steeg. De meldingsfrequentie ligt onder het landelijk gemiddelde en ook onder het gemiddelde van Dunamare Onderwijsgroep.

Van de zeventien onderwijzend personeelsleden die werkzaam zijn op de Maritieme Academie Harlingen, hebben er twee een eerstegraads bevoegdheid, zijn er twee in opleiding, heeft er één een Pabo-diploma en is de rest tweedegraads bevoegd.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	88,22%
1e-graads	11,76%
2e-graads	70,58%
Pabo	5,88%
Onbevoegd	11,76%
In opleiding	11,76%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	MAH 2016	Dunamare 2016	MAH 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,86%	5,01%	4,33%	5,13%
Meldingsfrequentie	0,98	1,35	0,85	1,31
Gemiddelde verzuimduur	19,69	14,33	11,41	14,67
Nulverzuim	41%	35%	51%	25%
Frequent verzuim (> 3)	12%	21%	7%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 247.584	€ 145.403	€ 102.181

Schepen

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 81.140	€ 6.465	€ 74.675

Zowel de Maritieme Academie Harlingen als de schepen hebben een positief financieel schooljaar. Dit komt voornamelijk door hogere materiële en personele Rijksinkomsten bij MAH door een hoger leerlingenaantal en hogere inkomsten uit verhuur aan derden en detachering. Bij de schepen zijn de Rijksbaten lager dan verwacht. Daar staat tegenover dat de opbrengst vanuit werk voor derden hoger was. Aan de lastenkant waren totale personele uitgaven 6% hoger dan verwacht. Oorzaak ligt met name bij een aantal langdurige zieken. Bij de schepen waren de personele uitgaven hoger i.v.m. de aanstelling van tijdelijk personeel dat niet begroot was. Verder hebben zich hogere huur- en onderhoudskosten voorgedaan, en is er een besparing geweest op energielasten.



Adres

Briniostraat 10
1971 HM IJmuiden
www.maritiemcollegeijmuiden.nl

Maritiem College IJmuiden

Het Maritiem College IJmuiden verzorgt voor ongeveer 100 leerlingen vmbo-onderwijs (GL, kader en basis), gericht op werken in de maritieme sector. De school beschikt, samen met de Maritieme Academie Harlingen, over drie opleidingsschepen en biedt beroepsgericht onderwijs in een veilige leeromgeving en in nauwe samenwerking met de bedrijfstak. Het Maritiem College biedt het nieuwe profiel Maritiem en Techniek aan met de uitstroomrichtingen Rijn-, Binnen- en Kustvaart, Scheeps- en Jachtbouw en Haven en Vervoer. Aan de school is huisvesting verbonden waar de leerlingen wonen.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Nautiek

Veiligheid

Maatwerk

Vernieuwing vmbo

Het Maritiem College IJmuiden heeft in 2016 gewerkt aan verschillende doelstellingen uit het schoolplan. Belangrijke speerpunten waren de vernieuwing van het vmbo implementeren en de aansluiting met het mbo versterken. Hiervoor is een syllabus ontwikkeld en heeft een eerste pilotjaar gedraaid. Het programma van toetsing en afsluiting (PTA) is inmiddels afgerond en de school heeft samen met de Maritieme Academie Harlingen en de STC-Group in Rotterdam het examen 2017 ontwikkeld. Voor het nieuwe vmbo-profiel Maritiem en Techniek zijn alle vakdocenten in 2016 geschoold en gecertificeerd. Het nieuwe onderwijsaanbod wordt geborgd door samenwerking met het Technisch College Velsen (TCV). In de vaklokalen kunnen de leerlingen de praktische handelingen uit het nieuwe examen leren en toetsen.

Voor de leerlingen betekent dit dat ze naast Rijn-, binnen en kustvaart, praktisch worden opgeleid in PIE (lessen in metaalbewerking, lassen, frezen), BWI (houtbewerking en onderhoud van sloepen) en MaT (bijvoorbeeld de werking van dieselmotoren). De opleiding is verbreed met behoud van het specifiek maritieme deel voor Rijn-, binnen en kustvaart. Daarmee is de doorstroom geborgd in de maritieme route binnen de Maritieme Academie Holland naar het mbo en hbo. Daarnaast heeft de leerling extra kansen om in te stromen in mbo-opleidingen in de domeinen techniek, mobiliteit en logistiek.

Meer landelijke bekendheid

De krimp van het aantal leerlingen (zie onderstaande tabel) is ontstaan door een kleine eerste klas in schooljaar 2015-2016. In schooljaar 2016-2017 is het aantal leerlingen in de eerste klas weer verhoogd tot 18 leerlingen. In 2016 heeft de school zich ervoor ingezet meer landelijke bekendheid te verwerven, onder andere door de website te vernieuwen, een Facebook-pagina te openen, digitale campagnes te voeren, foldermateriaal voor het vernieuwd vmbo te ontwikkelen, contacten te leggen met basisscholen in nieuwe gebieden en gastlessen te geven op basisscholen. Hierdoor zal het aantal leerlingen in schooljaar 2017-2018 weer licht groeien.

Pedagogisch klimaat

Het Maritiem College IJmuiden heeft in 2016 het pedagogisch klimaat geoptimaliseerd, waarbij de focus lag op het verder ontwikkelen van een veilige school. Alle eersteklassers volgen daarom twee uur in de week het programma Kracht in Control. Ook werken zowel de school als de huisvestingsvoorziening met beloning van gewenst gedrag. Leerlingen kunnen door positief gedrag fiches verdienen, die ze later kunnen inwisselen voor beloningen. Leerlingen die kwetsbaar zijn, kunnen deelnemen aan Playing for Succes-programma's bij Telstar. Ongeveer dertig leerlingen hebben dit in 2016 gedaan.

Voor docenten en bootslieden is er een gezamenlijk scholingsprogramma geweest over de kenmerken van pubergedrag en gedrag dat extra aandacht nodig heeft. Behalve dat de deelnemers theoretische kennis hierover aangeboden kregen, zijn ze ook geschoold in het omgaan met dit gedrag en het uitbreiden en versterken van het eigen vermogen daartoe. Als gevolg hiervan heeft de school nu onder andere een overdracht van de nachtdienst naar het docententeam, zodat de school beter op de hoogte is van specifieke en actuele vraagstukken van onze leerlingen.

Professionele cultuur

De school heeft in 2016 haar professionele cultuur versterkt. Daarvoor heeft het team zich geschoold in collegiale consultatie en is de teamindeling aangepast naar een team met twee teamvoorzitters die nastreven om een resultaatverantwoordelijk team te worden. De teamvoorzitters zijn geschoold in hun taak om leiding te geven aan kernteams. In voortgangsgesprekken besteden zij aandacht aan het welbevinden van de leden in de kernteams. De veranderde teaminrichting heeft geleid tot sterkere en samenhangendere teams en meer verantwoordelijkheid bij de diverse teamleden. Ook de sectievoorzitters zijn geschoold om te sturen op kwaliteit in hun vaksectie. De bewegingen in het team en de vaksecties samen, zorgen voor een focus op het dagelijks handelen gerelateerd aan het effect daarvan op het leren van de leerlingen.

Opleidingsschool H₂O

Het Maritiem College IJmuiden is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten

op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	92	102

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7.3
Ouders	7.2

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	26,92%	-12,10%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	100,00%	94,76%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-k	100%	84,43%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,72	6,33
Vmbo-k	6,47	6,14
Vmbo-(g)t	6,52	6,16

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100%
Vmbo-k	100%
Vmbo-(g)t	100%

Arrangement onderwijsinspectie

	2015-2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

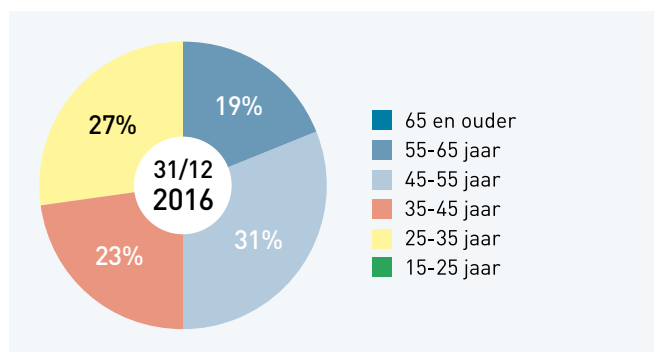
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Het ziekteverzuim is in 2016 gedaald van 5,15 procent naar 3,96 procent, waarbij het frequent verzuim daalde van 17 procent naar 14 procent. Beide verbeteringen lijken het gevolg van meer rust in de organisatie. Het schoolteam en het begeleidingsteam van het wonen kunnen zich als één team ontwikkelen door de keuzes die de school gemaakt heeft in de structuur en door de scholing in en aandacht voor het pedagogisch klimaat.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	88,89%
1e-graads	22,22%
2e-graads	55,56%
Pabo	11,11%
Onbevoegd	11,11%
Overig	11,11%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	MCIJ	Dunamare	MCIJ	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	3,96%	5,01%	5,15%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.18	1,35	1.27	1,31
Gemiddelde verzuimduur	6.54	14,33	14.18	14,67
Nulverzuim	32%	35%	37%	25%
Frequent verzuim (> 3)	14%	21%	17%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -154.651	€ 27.576	€ -182.227

Het Maritiem College IJmuiden heeft het schooljaar afgesloten met een negatief resultaat. Het verschil t.o.v. de begroting is grotendeels veroorzaakt door te grote uitgave aan personele lasten door extra formatie-inzet. Daarnaast zijn de huisvestingslasten hoger uitgevallen, met name voor de rubrieken huur, onderhoud en schoonmaak. De baten zijn 4% hoger uitgevallen als gevolg van een groter aantal leerlingen dan was geprognostiseerd.



Adres

Boekenroodeweg 5
2111 HJ Aerdenhout
www.mcaweb.nl

Montessori College Aerdenhout

Het Montessori College Aerdenhout is een kleinschalige mavo met iets meer dan 400 leerlingen. In de 'opstroomklas' wordt in de onderbouw gekeken voor welke leerlingen havo-niveau haalbaar is. De school werkt volgens het gedachtegoed van haar naamgever Maria Montessori. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om zelf dingen te ontdekken, fouten te maken en samen te zoeken naar oplossingen. Zelfstandig, maar niet alleen. Naast creativiteit staan cultuur en verantwoordelijkheid centraal in de werkwijze van de school.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Montessori

Creatieve
school

Samenwerking

Opstroomklas

Betrokkenheid

Brede talentontwikkeling

Op het Montessori College Aerdenhout krijgen leerlingen de kans om zich breed te ontwikkelen. Belangrijk is dat leerlingen zich kunnen ontwikkelen tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen. Montessorionderwijs is emancipatoir onderwijs en hecht sterk aan het scheppen van een leeromgeving waarin een onderzoekende en kritische houding kan ontstaan. Daarom brengt de school haar leerlingen niet alleen kennis en vaardigheden bij om de schoolcarrière succesvol te kunnen vervolgen, maar bereidt ze hen ook voor op een goed functioneren in het sociale en maatschappelijke leven. Voor de school is het van groot belang dat de leerlingen een brede persoonlijke ontwikkeling kunnen doormaken - wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik - waarbij ze bewust een bepaald standpunt leren innemen op basis van kennis en kritische beschouwing. Daarom biedt het Montessori College Aerdenhout een zo breed mogelijk onderwijsaanbod aan, waarbij niet alleen aandacht is voor de cognitieve ontwikkeling maar ook voor de sociale, emotionele, morele en culturele ontwikkeling van de leerling.

Professionele cultuur

De school heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan een professionele cultuur in de school. Het resultaat hiervan werd erkend tijdens de visitatie door een commissie van de Nederlandse Montessori Vereniging in maart 2016, waarbij de basis een zelfevaluatie van de school was. De visitatiecommissie constateerde het volgende: 'In de school is een cultuuromslag in gang gezet van de bestaande familiäre cultuur naar een meer professionele cultuur. Die omslag is bijvoorbeeld zichtbaar in de organisatie van begeleiding en zorg, in de nieuwe

teamstructuur en in de gerichte aandacht voor de resultaten van de leerlingen, die bevredigend zijn.' Daarnaast heeft de commissie ook ontwikkelpunten geformuleerd, die de school gebruikt als grondslag voor het nieuwe schoolplan (2017-2021). Eindconclusie van de visitatie is dat het Montessori College Aerdenhout de erkenning als montessorischool voor voortgezet onderwijs heeft behouden.

Zoals de Nederlandse Montessori Vereniging constateerde, werkt de school in een nieuwe teamstructuur: de clusterorganisatie. Deze organisatievorm is schooljaar 2016 doorgevoerd. Op basis van de evaluatie is besloten deze vorm verder te ontwikkelen en te versterken. Binnen een cluster speelt een procesbewaker (PB'er) een centrale rol. Hoe deze rol moet worden uitgevoerd, ontwikkelen we mede door scholing en trainingen.

Digitalisering

Sinds schooljaar 2016-2017 werken alle nieuwe eerstejaarsleerlingen met een eigen laptop. De infrastructuur daarvoor lijkt voldoende op orde te zijn voor een succesvol vervolg en aan de vakinhoudelijke kant wordt hard gewerkt. Verdere ontwikkelingen op dit terrein zullen ook terugkomen in het te introduceren schoolplan.

Rekenen

Het Montessori College Aerdenhout heeft in de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het rekenonderwijs. De resultaten in 2016 zijn positief: op 2F-niveau haalt 98,7 procent voldoende, is het gemiddelde cijfer 7,3. Met deze scores staan we hoog in de landelijke vergelijking. Bijna twee derde van de examenleerlingen heeft de rekentoets ook op 3F-niveau afgesloten.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	413	405

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,8
Ouders	7,8

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	5,81%	-7,6%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	97,13%	95,26%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	97,94%	86,63%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,63	6,18

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	96,91%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

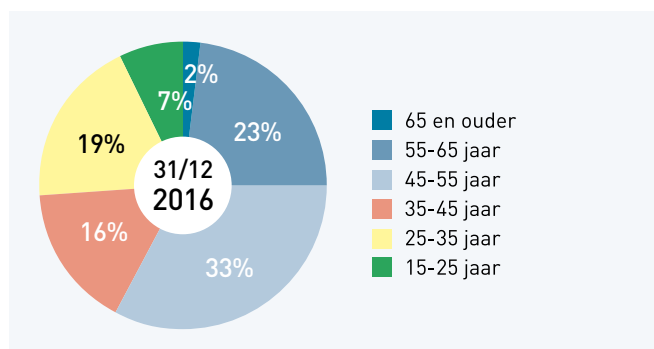
HR

Het personeelsbeleid is erop gericht om alleen bevoegde docenten voor de klas te hebben. We zijn hiermee goed op weg, want 96,9 procent van de docenten is bevoegd. Met de studerende collega's zijn afspraken gemaakt. Het komt voor dat lessen worden gegeven door een docent die niet bevoegd is voor het betreffende vak. Het personeelsbeleid – intern door scholing en/of benoemingsbeleid – moet erop gericht zijn om alle vaklessen door bevoegde docenten te laten verzorgen.

De leeftijdsopbouw van het personeel laat zien dat bijna een kwart 55-plus is. Verder behoort bijna 50 procent tot de leeftijdsgroep van 35-55. Statistisch gezien heeft de leeftijdsopbouw invloed op het verzuim (eerder op de duur dan op de frequentie). De beschikbare verzuimgegevens laten voor het Montessori College Aerdenhout een stijging zien in verzuimpercentage, frequentie en duur, terwijl het percentage nulverzuim is gedaald. Het is belangrijk om, bijvoorbeeld in gesprekken, te onderzoeken waar de oorzaak voor verzuim kan liggen en om het verzuim te blijven monitoren.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd		96,97%
1e-graads		24,24%
2e-graads		69,70%
Pabo		3,03%
Onbevoegd		3,03%
In opleiding		3,03%
Eindtotaal		100,00%

Verzuimgegevens

	MCA	Dunamare	MCA	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	3,06%	5,01%	2,58%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.91	1,35	1.42	1.42
Gemiddelde verzuimduur	4.24	14,33	3.83	3.83
Nulverzuim	28%	35%	40%	40%
Frequent verzuim (> 3)	33%	21%	20%	20%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 41.447	€ 24.647	€ 16.800

Het Montessori College Aerdenhout is een financieel gezonde school. Net als afgelopen jaren is het schooljaar afgesloten met een positief resultaat. Het verschil tussen het begroot eindresultaat en de realisatie is te verklaren door de leerlingencorrectie i.v.m. het stijgend aantal leerlingen.



Adres

Junoplantsoen 58
2024 RS Haarlem
www.paulusmavo.nl

Paulus Mavo

De Paulus Mavo in Haarlem-Noord verzorgt leerwegondersteunend vmbo-onderwijs voor 350 leerlingen, die allen extra ondersteuning nodig hebben. In de onderbouw wordt op vmbo-t en vmbo-k niveau lesgegeven. Vervolgens kan in de bovenbouw de theoretische leerweg worden gevolgd of de kaderberoepsgerichte leerweg naar het examenprofiel Handel en Administratie. Naast de reguliere lessen wordt onderwijsondersteuning aangeboden in de vorm van 'pre-teaching' (extra training vreemde talen), huiswerkbegeleiding en bijlessen op zaterdag.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Veilig

Vriendelijk

Sportief

Consequent

Brede talentontwikkeling en extra ondersteuning

De Paulus Mavo is een vo-school voor leerlingen die de basisschool verlaten met een vmbo-advies voor de kaderberoepsgerichte of de theoretische leerweg, gekoppeld aan een specifieke ondersteuningsvraag. Een team van betrokken docenten en een uitgebreid team van onderwijsondersteuners verzorgen samen kwalitatief hoogstaand onderwijs. Dit vertaalt zich terug in hoge opbrengsten: de school scoort ruim boven de benchmark met zijn examenresultaten en ook met de tevredenheidsscores van medewerkers, ouders en leerlingen. Diverse innovatieve toepassingen op het gebied van ICT en didactiek hebben hun weg gevonden in de school. De Paulus Mavo heeft een prima reputatie in de regio, onder andere vanwege de zeer goede eindexamenresultaten en de prettige sfeer. Ook Elsevier heeft de Paulus Mavo uitgeroepen tot superschool. Daar is de school trots op, maar tegelijk blijven we mogelijkheden voor verbetering zoeken.

Handelingsgericht werken

In 2016 heeft de Paulus Mavo de methodiek 'Handelingsgericht werken' nader onderzocht en geïmplementeerd. Handelingsgericht werken (HGW) biedt concrete handvatten voor goed onderwijs en doeltreffende leerlingbegeleiding, zodat docenten beter kunnen omgaan met de overeenkomsten en de verschillen tussen hun leerlingen. De Paulus Mavo is in 2016 gaan werken volgens de uitgangspunten van HGW, waardoor ze nu doelgerichter en systematischer werken. De methodiek voorziet in verschillende signalerings- en voortgangsinstrumenten, die de docenten gebruiken om de leerlingen te begeleiden. Door de vorderingen van leerlingen nauwlettend te volgen en vast te leggen, ontstaat er een doorlopend proces van signaleren, evalueren, bijstellen.

Professionalisering

De Paulus Mavo heeft in 2016 veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Minimaal een keer per jaar – en zo nodig vaker – voeren we functionerings- en/of beoordelingsgesprekken met de medewerkers. Daarbij worden instrumenten gebruikt, die vanuit verschillende perspectieven feedback geven. Activiteiten om de professionalisering van medewerkers te verhogen (zowel individueel als op teamniveau) zijn uitgevoerd in lijn met de ambities in het schoolplan. In 2016 hebben we onder andere innovatieve toepassingen onderzocht en ontwikkeld op de terreinen van maatwerk en didactiek.

Samenwerking zorgscholen

Sinds schooljaar 2015-2016 zijn de zorgscholen van Dunamare Onderwijsgroep (de Paulus Mavo, de Daaf Gelukschool, de Prof. Dr. Gunningschool en de vestiging Gunning op de Daaf) een samenwerkingstraject gestart. Doelen zijn om ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs aan te bieden aan zorgleerlingen en ervoor te zorgen dat er voor elke leerling zo veel mogelijk ruimte is voor maatwerk. In 2016 hebben de scholen gewerkt aan de hand van de samenwerkingsagenda. Zo hebben ze gezamenlijke studiedagen georganiseerd en expertise uitgewisseld.

Wisseling directeur

Omdat directeur Matthijs Kruijer de pensioengerechtigde leeftijd had bereikt, is in 2016 afscheid van hem genomen. Onder leiding van de huidige directeur, Sander Noortman, werkt de Paulus Mavo met een schoolplan dat is vertaald naar een jaarplan en daaraan gekoppelde teamplannen. Het team heeft in het najaar van 2016 bovendien tijdens verschillende bijeenkomsten aandacht besteed aan cyclische kwaliteitszorg, professionalisering en onderwijsontwikkeling.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	370	349

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,1
Ouders	8,2

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	38,71%	-10,05%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	100,00%	95,08%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-k	100%	84,23%
Vmbo-(g)t	98,70%	82,34%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	7,42	6,24
Vmbo-k	6,94	6,05
Vmbo-(g)t	7,08	5,97

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100%
Vmbo-k	100%
Vmbo-(g)t	100%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

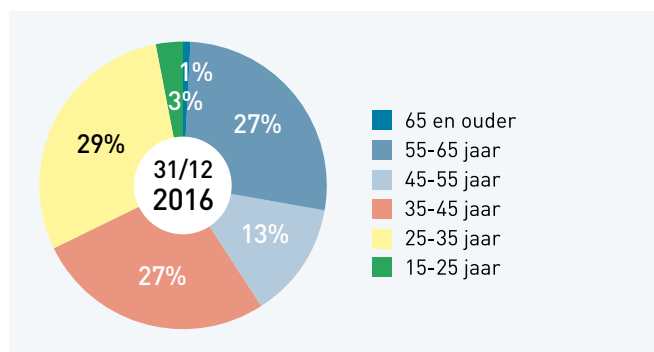
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Het team van de Paulus Mavo onderscheidt zich door zijn bevoegen en betrokken medewerkers. Als we kijken naar de verzuimcijfers van 2016 valt een hoog percentage nulverzuim en juist een laag percentage frequent verzuim op. In lijn met de Dunamarebrede ambities over talentontwikkeling en de ambities van de Paulus Mavo vmbo m.b.t. eigenaarschap en betrokkenheid, is het van belang dat medewerkers ingezet worden op datgene waarbij hun talenten het beste tot uiting komen. In 2016 is een start gemaakt om die inzet te vertalen naar een transparant vormgegeven taakbeleid.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	88,64%
1e-graads	18,18%
2e-graads	56,82%
Pabo	13,64%
Bevoegd	2,27%
2e-graads	2,27%
Onbevoegd	9,09%
In opleiding	6,82%
Overig	2,27%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	PM	Dunamare	PM	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	4,78%	5,01%	4,52%	5,13%
Meldingsfrequentie	0.21	1,35	0.18	1,31
Gemiddelde verzuimduur	17.58	14,33	14.5	14,67
Nulverzuim	82%	35%	84%	25%
Frequent verzuim (> 3)	1%	21%	2%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -32.075	€ 46.696	€ -78.771

De Paulus Mavo heeft het schooljaar afgesloten met een negatief resultaat. Het verschil t.o.v. de begroting kan verklaard worden door hogere personele lasten dan begroot. Daarnaast zijn er minder baten ontvangen door een lager leerlingenaantal en een te hoog begroot bedrag voor overige subsidies OCW. De school heeft in het verleden voldoende financiële buffers opgebouwd om het negatieve resultaat op te vangen en om in de toekomst van de leerlingen te investeren.



Adres

Hoofdweg 727
2131 BD Hoofddorp
www.praktijkschooldelinie.nl

Praktijkschool De Linie

Praktijkschool De Linie in Hoofddorp verzorgt competentiegericht praktijkonderwijs voor zo'n 175 leerlingen. Het is een veilige school met een prettige sfeer waar leerlingen zich thuis voelen. Leren door doen staat centraal. Het doel is de leerling zodanig te onderwijzen en te begeleiden, dat zij een geschikte functie in de maatschappij kunnen gaan vervullen. Er wordt gewerkt met een individueel ontwikkelingsplan voor elke leerling.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Professioneel

Inlevend

Brede
talentontwik-
keling

Uitdagend

Hulpvaardig

Curriculum praktijkonderwijs

Praktijkschool De Linie heeft zich in 2016 - conform het schoolplan dat loopt tot 2018 – vooral gericht op de verdere afstemming van het onderwijsconcept op de vraag van de arbeidsmarkt. Het vernieuwde onderwijsconcept van de school richt zich meer op de individuele leerroutes van de leerlingen. Belangrijk hierbij is dat we leerlingen meer keuzes bieden met een modulair aanbod van praktijkvakken vanaf leerjaar 3 en met branchegerichte certificering voor Techniek, Groen, Horeca, Handel & Verkoop en Verzorging. Op deze manier stemmen we het aanbod nog beter af op het vervolgonderwijs en de beroepspraktijk.

Cyclisch werken aan kwaliteitsschool

De school waarborgt haar kwaliteitszorg in een cyclisch proces, die onder andere in de organisatie is ingebed via een werkgroep Kwaliteit. Deze werkgroep monitort en coördineert de kwaliteitszorg. Om de kwaliteit te kunnen borgen, bouwt de school aan een cultuur waarin de onderwijs- en begeleidingsprocessen continu worden geëvalueerd en verbeterd. De school doet systematisch - op vaste momenten in het jaar - kwaliteitsonderzoek naar het pedagogisch-didactisch handelen van de leraar, het klassenklimaat, de zorg en begeleiding, de toetsen, het examen, het gebruik van de onderwijstijd, de inzet van het aanbod en de bevordering van de sociale en maatschappelijke ontwikkeling. Daarnaast onderzoeken we met tevredenheidsenquêtes de kwaliteit bij leerlingen, ouders, medewerkers en bedrijven.

Cyclisch werken aan onderwijskwaliteit

De cyclus waarin de docenten worden beoordeeld op hun functioneren, richt zich op het Dunamare kwaliteitsprofiel en de vijf rollen van de leraar. Elk van die vijf rollen hoort bij een bepaalde fase van de les (gastheer, presentator, didacticus, pedagoog, afsluiter) en elke rol is uitgewerkt in heel concreet gedrag. De functioneringsgesprekken met de medewerkers worden gevoerd op basis van de functiebeschrijving en op basis van de vijf rollen van de leraar. De school heeft in 2016 ingezet op intervisie en coaching voor de vijf rollen van de leraar. Dit jaar werken drie docent-coaches succesvol met vijf collega's. Alle medewerkers op Praktijkschool De Linie hebben een persoonlijk ontwikkelplan, gericht op een lerende organisatie. Het teamplan wordt uitgevoerd conform de jaarplanning. In het teamplan staan centraal: digitalisering (ELO), (sociale) veiligheid, deskundigheidsbevordering, koppeling van theorie en praktijk, en ouderbetrokkenheid.

Huisvesting

Het aantal leerlingen op de school daalt door twee belangrijke oorzaken. Ten eerste door de verouderde huisvesting: ouders kiezen voor nieuwe en verbouwde praktijkonderwijsscholen in Haarlem en Uithoorn. Ten tweede richt de advisering vanuit het primair onderwijs zich steeds meer op vmbo-basis. Praktijkschool De Linie gebruikt nu, naast de eigen huisvesting, drie lokalen in een nevenvestiging (de Bobijn), die we delen met de ISK van het Hoofdvaart College. Team en leerlingen zijn verdeeld over twee gebouwen op vijftien minuten loopafstand van elkaar. Het streven is om op korte termijn nieuwbouw te realiseren voor de school waarbij onze visie op praktijkonderwijs goed wordt vertaald naar de leeromgeving.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	174	188

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,4
Ouders	7,5

Behaalde diploma's en certificaten

	2015-2016	2014-2015
AKA/ Niveau 1/ Entree	5	9
Beroepscertificaten	23	35
Diploma praktijkonderwijs	20	14

Uitstroombestemming

	2015-2016	2014-2015
Vervolgonderwijs	8	10
Arbeidsmarkt	15	8

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

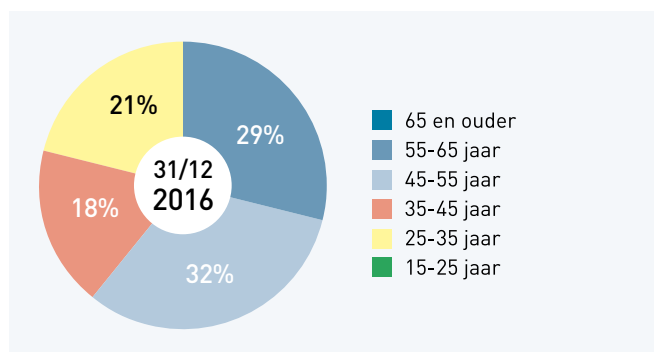
HR

In maart 2014 is Praktijkschool de Linie gestart met een onderzoek naar werkbeleving en werkvermogen. De school heeft naar aanleiding van de analyse vervolgafspraken gemaakt. Daar hoort bij dat we het onderzoek zullen herhalen om verbetering of ontwikkeling waar te nemen. Eind 2015 heeft Loyalis een uitgebreider onderzoek uitgevoerd onder de titel 'Vitaal in je werk'. De resultaten daarvan zijn vergeleken met de resultaten van een jaar eerder. In 2016 zijn de resultaten van het tweede onderzoek met het team besproken. Het team op Praktijkschool De Linie heeft op dit punt een positieve ontwikkeling doorgemaakt, wat onder andere terug te zien is in de daling van het verzuimpercentage. Minder medewerkers hebben zich ziek gemeld en het verzuimpercentage ligt nu ruim onder het landelijk gemiddelde. Naast het werkbelevingsonderzoek hebben de medewerkers van Praktijkschool De Linie in 2016 ook deelgenomen aan de vitaliteitsscan en het vervolgaanbod via de Dunamare Academie.

Het personeelsbeleid van de laatste paar jaar heeft geleid tot een evenwichtigere leeftijdsverdeling. Inmiddels hebben drie docenten hun bevoegdheid gehaald (twee eerstegraads en één tweedegraads). Er is nog één docent in opleiding voor een tweedegraads bevoegdheid.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	90,48
1e-graads	23,81%
2e-graads	14,29%
Pabo	52,38%
Onbevoegd	9,52%
In opleiding	9,52%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	PDL	Dunamare	PDL	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	2,9%	5,01%	8,34%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.26	1,35	1.56	1.56
Gemiddelde verzuimduur	8.56	14,33	15.14	15.14
Nulverzuim	42%	35%	22%	22%
Frequent verzuim (> 3)	26%	21%	28%	28%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 92.193	€ 79.518	€ 12.675

Praktijkschool De Linie heeft een positief resultaat gerealiseerd ten opzichte van de begroting. De baten en lasten zijn goed in balans. Met name de grip op de personele lasten verklaart dat de school een beter resultaat heeft neergezet dan begroot. Ook waren de overige baten hoger dan begroot, met name de baten als gevolg van detacheringen en gelden van het samenwerkingsverband.



Adres

Oosterhoutlaan 19
2012 RA Haarlem
www.oosterhout.nl

Praktijkschool Oost ter Hout

Praktijkschool Oost ter Hout in Haarlem telt ruim 200 leerlingen en is gevestigd in een voormalige villa aan het Spaarne. De school begeleidt de leerlingen op hun weg naar passend werk of vervolgonderwijs (vmbo/mbo). Dit gebeurt in kleine klassen, met veel persoonlijke aandacht en individuele begeleiding. Het leren sluit zo nauw mogelijk aan bij de voorkennis van het kind en vindt plaats in een goed uitgeruste, moderne en realistische (digitale) leeromgeving.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Structuur
en
orde

Kleine
klassen

Veiligheid
en
rust

Modern
onderwijs

Prachtige
locatie

Opbrengstgericht werken

In 2016 heeft het hele team van Praktijkschool Oost ter Hout zich erop gericht meer opbrengstgericht te werken, en de kwaliteitszorg te verbeteren en te borgen. Ook een speerpunt in 2016 was de leskwaliteit verder verbeteren. De school is in 2016 gestart met een nieuw leerlingvolgsysteem, waardoor er meer zicht is op de leerdoelen en de groei van de leerlingen. De school heeft het onderwijs gekoppeld aan het nieuwe Curriculum Pro en heeft het aanbod van branchegerichte cursussen uitgebreid. De school werkt volgens de plan-do-check-act-cyclus (pdca-cyclus) en evalueert de onderwijsresultaten structureel. Het individueel ontwikkelingsplan (iop) van de leerlingen is geheel herzien en gedigitaliseerd. Met de komst van het nieuwe stagebeleid in 2016 zorgt de school dat de stage nu beter aansluit bij de ontwikkelingen van

de leerlingen. Het team van Praktijkschool Oost ter Hout heeft het Platform Praktijkonderwijs gevraagd ondersteuning te geven bij de kwaliteitszorg. Er zijn enquêtes uitgezet onder leerlingen, ouders, medewerkers en stagebedrijven, en de uitkomsten daarvan zijn geëvalueerd. Resultaten zijn geanalyseerd en acties zijn verwerkt in het nieuwe teamjaarplan. Om de leskwaliteit te verhogen, is de ambitie geformuleerd dat elke docent lesgeeft aan de hand van de vijf rollen van de docent: gastheer, presentator, didacticus, pedagoog en afsluiter. Elk van deze vijf rollen hoort bij een bepaalde fase van de les en elke rol is uitgewerkt in heel concreet gedrag. Het team van Praktijkschool Oost ter Hout heeft hiervoor scholing gevolgd en zal in 2017 op uitgebreidere schaal gaan werken met deze vijf rollen.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	216	208

Arrangement onderwijsinspectie

	2016-2017
	Basistoezicht

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,5
Ouders	8,1

Behaalde diploma's en certificaten

	2015-2016	2014-2015
Beroepscertificaten	19	23
Diploma praktijkonderwijs	38	33

Uitstroombestemming

	2015-2016	2014-2015
Vervolgonderwijs	32	30
Arbeidsmarkt	9	5

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

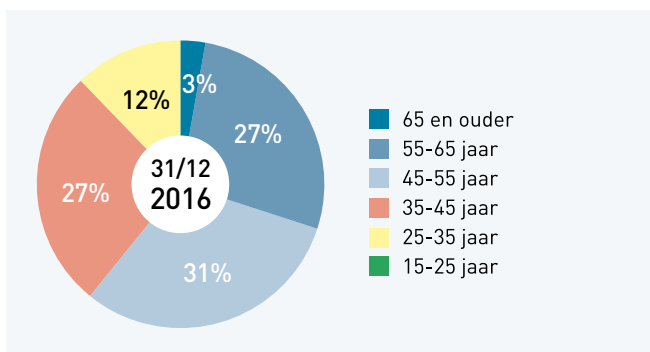
HR

Het team heeft in 2016 fors ingezet op scholing en opleiding, zowel individueel en vakgerelateerd als in teamscholingen. In de functioneringsgesprekken zijn met alle medewerkers afspraken gemaakt over hun individuele aandeel in relatie tot de onderwijskwaliteit. De resultaten van deze gesprekken zijn geanalyseerd in samenwerking met het Platform Praktijkonderwijs. Dit heeft geleid tot een nieuw jaarplan.

Het ziekteverzuim was in 2016 opnieuw laag. In het kader van de focus op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn veel medewerkers – ondanks de lage verzuimcijfers – ingegaan op de service binnen Dunamare Onderwijsgroep om een bezoek te brengen aan Fysergo voor een vitaliteitsscan.

HR-data

Leeftijdsverdeling van het personeel in %



Basisarrangement

Het resultaat van alle ingezette middelen was dat de Onderwijsinspectie de school in 2016 positief beoordeelde en Praktijkschool Oost ter Hout weer het basisarrangement ontving. De inspectie was onder andere tevreden over de leskwaliteit en de kwaliteitszorg. De school zal in 2017 vooral aandacht besteden van het borgen van de opbrengsten en het cyclische werken. De school is in het traject naar het basisarrangement toe ondersteund door de afdeling Onderwijs en Kwaliteit van Dunamare Onderwijsgroep.

Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	Percentage
1e-graads	7,69%
2e-graads	42,31%
Pabo	50,00%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	P0tH 2016	Dunamare 2016	P0tH 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	4,94%	5,01%	3,9%	5,13%
Meldingsfrequentie	0.53	1,35	1	1
Gemiddelde verzuimduur	18.51	14,33	9.07	9.07
Nulverzuim	53%	35%	41%	41%
Frequent verzuim (≥ 3)	3%	21%	9%	9%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -1.664	€ 29.255	€ -30.919

Ondanks het feit dat het resultaat lager uitvalt dan begroot, kan de school tevreden zijn. Er is veel ingezet voor kwaliteitsverbetering en het borgen van de kwaliteitszorg, waarvoor afgelopen schooljaar deskundigen zijn ingehuurd. Ook hebben ziekte en afwezigheid van medewerkers een rol gespeeld. De school heeft getracht de vervanging zoveel mogelijk zelf te regelen. Invalkrachten hebben geholpen om de uitval tot een minimum te beperken. Daarnaast heeft de school een positieve leerlingencorrectie gehad waardoor de baten hoger uitvallen.





Adres

Legmeerplein 55
1422 RG Uithoorn
www.praktijkschooluithoorn.nl

Praktijkschool Uithoorn

Praktijkschool Uithoorn is een op ontwikkeling gerichte, zorgzame, veelzijdige en verdraagzame school voor praktijkonderwijs. De school biedt onderwijs aan 235 leerlingen. Alle leerlingen werken met een individueel ontwikkelingsplan. Dit is onderdeel van het ontwikkelingsperspectiefplan. De leerlingen worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en te communiceren over hun ontwikkeling.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Professioneel

Uitdagend

Brede
talent-
ontwikkeling

Levendig

Inlevend

Curriculum Praktijkonderwijs

Praktijkschool Uithoorn heeft in 2016 het onderwijsconcept beter afgestemd op de vraag van de arbeidsmarkt. De school heeft het curriculum Praktijkonderwijs op de vier domeinen Werken, Wonen, Vrije tijd en Burgerschap uitgewerkt in individuele leerroutes op de school. Hiervoor is het leerlingvolgsysteem Profijt ingevoerd. Dit systeem geeft meer inzicht in de leerlijnen, waardoor we het lesaanbod op maat kunnen laten aansluiten bij iedere individuele leerling. Ook zet de school in op verdere samenwerking met en positionering in de wijk door diensten aan te bieden aan de omgeving van de school, die passen binnen het onderwijsaanbod (zoals gezichtsverzorging, een restaurant en onderhoudsklussen).

Opbrengstgericht werken

Behalve het onderwijsconcept aangepast, heeft Praktijkschool Uithoorn in 2016 ook de kwaliteitszorg verder geborgd in een cyclisch proces. De kwaliteitscyclus is inmiddels ingebed in de organisatie. De school bouwt aan een cultuur van continue evaluatie en verbetering van onderwijs- en begeleidingsprocessen. Systematisch en op vaste momenten in het jaar voeren we een kwaliteitsonderzoek uit, gericht op de vijf rollen van de leraar, het klassenklimaat, de zorg en begeleiding, de toetsen, het examen, het gebruik van onderwijstijd, de inzet van aanbod en de bevordering van de sociale en maatschappelijke ontwikkeling. Daarnaast doen we kwaliteitsonderzoek bij leerlingen, ouders, medewerkers en bedrijven.

Onderwijskwaliteit

Praktijkschool Uithoorn werkt met de cyclus functioneren en beoordelen en alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Zo streeft de school ernaar te werken volgens de principes van een lerende organisatie. De gesprekken worden gevoerd op basis van de functiebeschrijving en sinds 2016 ook op basis van de vijf rollen van de leraar. De school heeft de ambitie dat elke docent lesgeeft op het niveau van de vijf rollen van de docent, waarbij elke rol hoort bij een bepaalde fase van de les (gastheer, presentator, didacticus, pedagoog, afsluiter) en elke rol is uitgewerkt in heel concreet gedrag.

De uitvoering van het teamplan verloopt conform de jaarplanning. Centraal staan: de implementatie van Profijt, (sociale) veiligheid, deskundigheidsbevordering, ouderbetrokkenheid en de ontwikkeling van groepsstages.

Leerlingenaantal

Op Praktijkschool Uithoorn daalt het leerlingenaantal. Dit komt doordat de advisering vanuit het basisonderwijs zich steeds meer richt op vmbo-basis. Ook verwijzen vmbo-scholen de leerlingen die beter op hun plek zijn in het praktijkonderwijs, onvoldoende door.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	217	235

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	8,2
Ouders	7,9

Behaalde diploma's en certificaten

	2015-2016	2014-2015
AKA/ Niveau 1/ Entree	11	11
Beroepscertificaten	59	63
Diploma praktijkonderwijs	31	14

Uitstroombestemming

	2015-2016	2014-2015
Vervolgonderwijs	15	16
Arbeidsmarkt	17	4

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

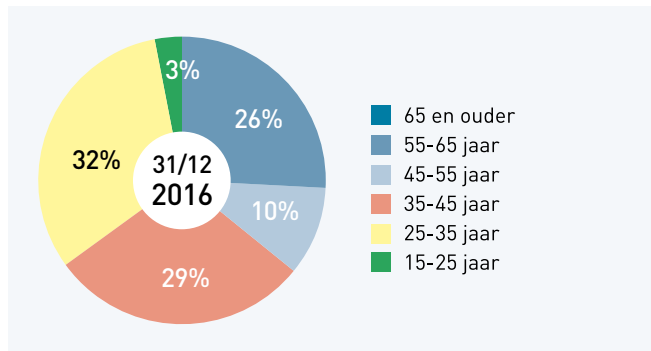
HR

Naast verdere professionalisering van het team heeft Praktijkschool Uithoorn in 2016 ingezet op de vitaliteit van de medewerkers. Veel medewerkers hebben gebruikgemaakt van de vitaliteitsscan en het vervolgtraject in het kader van de focus op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit heeft een positief effect gehad op een groot deel van het team.

Het personeelsbeleid van de laatste paar jaar heeft geleid tot een evenwichtigere verdeling in de leeftijdsopbouw. Twee medewerkers van ons onderwijsondersteunend personeel zijn aan het studeren voor een tweedegraads bevoegdheid. Het verzuimpercentage daalt. Begin 2017 voert Loyalis een werkbelevingsonderzoek uit op de school.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	95,83%
1e-graads	8,33%
2e-graads	8,33%
2e-graads	12,50%
Pabo	66,67%
Onbevoegd	4,17%
In opleiding	4,17%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	PU 2016	Dunamare 2016	PU 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,41%	5,01%	8,4%	5,13%
Meldingsfrequentie	2.18	1,35	1.92	1.92
Gemiddelde verzuimduur	9.92	14,33	15.78	15.78
Nulverzuim	8%	35%	13%	13%
Frequent verzuim (> 3)	38%	21%	29%	29%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 170.958	€ 85.293	€ 85.665

De financiële situatie van Praktijkschool Uithoorn is stabiel. Het schooljaar is met een positiever resultaat afgesloten dan was begroot. Het leerlingenaantal is sterk gegroeid en verklaart de toename van de baten. De personele lasten vielen hoger uit door vervanging langdurig zieken en conform de groei van de school. Daarnaast zijn er voor huisvesting meer kosten gemaakt, o.a. voor huur en schoonmaak. Ook zijn er onverwacht meer uitgaven voor heffingen.



Adres

Rijksstraatweg 245
2024 DG Haarlem
www.gunningschool-so.nl

Prof. dr. Gunningschool SO

De Prof. dr. Gunningschool in Haarlem-Noord is een school voor kinderen die door gedrags-, opvoedings- en/of ontwikkelingsproblemen zijn vastgelopen in het reguliere onderwijs. De school telt 70 tot 80 leerlingen. De afdeling speciaal onderwijs (SO) is er voor kinderen van 5 tot 13 jaar. Door middel van veiligheid, zorg en structuur wordt een optimale leeromgeving gecreëerd, die ervoor zorgt dat de leerlingen zo goed mogelijk functioneren in de maatschappij en in het vervolgonderwijs.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Vertrouwen

Verbinding

Relatie

Ontwikkeling

Groei

Onderwijsontwikkeling

Op de Gunning SO was in 2016 de belangrijkste ambitie om de kwaliteit van de lessen te verhogen, mede door het gebruik van ICT. Om dit te bereiken is het personeel geschoold in het effectief gebruiken van ICT voor de lessen. Daarnaast zijn er lessen ontwikkeld in mediawijsheid en programmeren, die in groep 6 tot en met groep 8 zijn gegeven. In 2016 is de school ook gestart met het gebruik van iPads. De leerlingen uit de groepen 3, 4 en 5 maken de verwerkingsopdrachten van spelling en rekenen op iPads. Na analyse van de resultaten, blijkt dit een positieve effect te hebben, omdat leerlingen meer gefocust zijn en graag alles goed invullen.

De lessen bewegingsonderwijs zijn in 2016 kwalitatief verbeterd. De school heeft hier op ingezet om de motorische ontwikkeling van de leerlingen te verbeteren en leerlingen meer bewegingsruimte te geven, waardoor er meer rust ontstaat in de school. Zichtbaar is dat de kwaliteit van de gymlessen sterk is verbeterd. Samen met de extra ondersteuning van een assistent bij de gymlessen heeft dit veel rust gebracht in de school. De leerlingen hebben met verschillende (team)sporten kennism gemaakt en leren stap voor stap omgaan met winst en verlies.

Kwaliteitszorg

De Gunning SO verbetert het onderwijs op planmatige wijze. De school brengt de kwaliteit van het onderwijs systematisch in kaart, onder andere door middel van de vragenlijst Sociale Veiligheid van de WMK-EC en met methodegebonden en methode-onafhankelijke toetsen en observaties. Eén keer in de twee jaar wordt de vragenlijst Sociale Veiligheid afgenomen onder leerlingen, ouders en personeel en met ingang van schooljaar 2016-2017 jaarlijks onder de leerlingen, zoals wettelijk verplicht. De respons bij de ouders was lager dan verwacht. De ouders die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn zeer tevreden, onder andere over de veiligheid, het optimaal gebruik van de onderwijstijd, de kwaliteit van

de leerkrachten, de activerende didactiek, en over de zorg en het contact tussen ouders en leerkrachten. De ouders geven daarnaast aan dat de school goed bekendstaat en de sfeer op school goed is.

Samenwerken met ketenpartners

Voor de ontwikkeling van de leerlingen is het uiterst belangrijk dat ouders en school op een lijn zitten. Het vertrouwen dat de ouders/verzorgers in de school hebben, is cruciaal. Leerkrachten zijn het eerste aanspreekpunt voor de ouders. De school zet sterk in op ouderbetrokkenheid, en via het dagrapport, de mail en telefoon hebben leerkrachten en ouders veel contact. De ouders worden op de Gunning SO als volwaardige gesprekspartners gezien. De school is in 2016 ook nog beter gaan samenwerken met interne en externe deskundigen uit verschillende disciplines. Om deze samenwerking nog verder te verbeteren en te borgen, zal de school hier ook in 2017 op in blijven zetten.

Professionele cultuur

Op de Gunning SO is het vanzelfsprekend dat medewerkers van elkaar leren. De school werkt met een schoolplan, dat vertaald is naar jaarplannen. De kracht van het team is dat de leden eerlijk en integer reflecteren en overleggen. In alle openheid denken zij met elkaar mee, en bevragen en adviseren ze elkaar. De collega's steunen elkaar ook onvoorwaardelijk. Door middel van wekelijkse teamvergaderingen werkt de school cyclisch. Tijdens deze vergaderingen worden alle zorgleerlingen uit elke groep met elkaar besproken en worden de ambities en plannen geëvalueerd. In 2016 is er tijdens deze vergaderingen onder andere veel aandacht besteed aan ICT en mediawijsheid.

Op de begroting is bij 'nascholing personeel' een bedrag opgenomen voor cursussen om de ICT-vaardigheden van het team te verbreden. Op de investeringsbegroting is een bedrag opgenomen om iPads en twee touchscreens aan te schaffen.

Onderwijsdata

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	71	70

Tevredenheid

2016	
Leerlingen	Voldoende
Ouders	Voldoende

Arrangement onderwijsinspectie

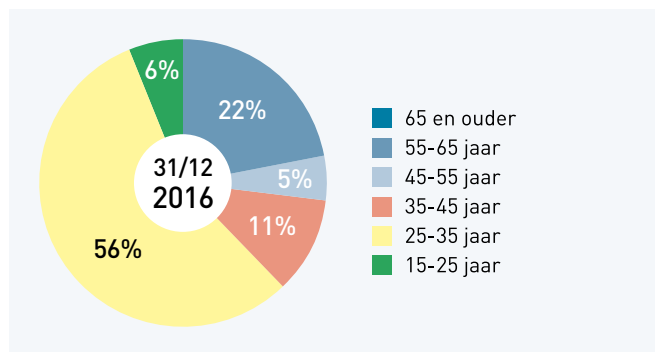
2016	
	Basistoezicht

HR

Het frequent verzuim op de Gunning SO stijgt licht. Het nulverzuim daalt. Met medewerkers die drie keer en meer per jaar verzuimen, wordt een gesprek gevoerd.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwyzend personeel (OP)

Bevoegd	
1e-graads	10,00%*
2e-graads	
Pabo	70,00%
In opleiding	20,00%
Eindtotaal	100,00%

* Dit betreft één vakleerkracht LO.

Verzuimgegevens

	PGSO 2016	Dunamare 2016	PGSO 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	3,65%	5,01%	6,24%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.8	1,35	1.43	1,31
Gemiddelde verzuimduur	7.07	14,33	11.5	14,67
Nulverzuim	15%	35%	19%	25%
Frequent verzuim (> 3)	35%	21%	28%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Verschil
€ 66.953	€ -25.689	€ 92.642

Het schooljaar is afgesloten met een positief resultaat. Het verschil tussen de begroting en de realisatie is enerzijds te verklaren door meevallende personele kosten door lagere inzet van formatie, en anderzijds door hogere baten vanwege meer instroom van leerlingen in combinatie met de groeiregeling.



Adres

Planetenlaan 13
2024 EN Haarlem
www.gunningschool-vso.nl

Prof. dr. Gunningschool VSO

De Prof. dr. Gunningschool VSO biedt scholing op maat aan ruim 120 leerlingen waarvoor ander onderwijs geen of onvoldoende voorzieningen kent. De school biedt aan iedere leerling aangepast onderwijs, waarbij in een veilig klimaat de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerling nauwkeurig in de gaten wordt gehouden. Op de Prof. dr. Gunningschool VSO wordt ernaar toe gewerkt om alle leerlingen via stage, werk, regulier onderwijs of vervolgonderwijs zelfstandig te leren functioneren in de maatschappij. Er is een vestiging van de Prof. dr. Gunningschool op de Daaf Gelukschool waar lessen (vmbo kader, vmbo theoretisch en havo) worden gegeven aan leerlingen met een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard). Ook is er een +VO-voorziening in het gebouw gevestigd voor risicoleerlingen die niet goed functioneren in het regulier onderwijs en/of voor leerlingen die om welke reden dan ook niet naar school kunnen of willen. Het doel van de +VO-voorziening is om leerlingen terug te begeleiden naar het regulier onderwijs.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Kwaliteit

Veiligheid

Betrokkenheid

Optimisme

Positief leerklimaat

In 2016 heeft de Gunning VSO gefocust op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, onder andere op pedagogisch en didactisch gebied. De school benadert leerlingen eenduidig en positief, en gebruikt de methode *Positive Behaviour Support* als leidraad voor het handelen jegens leerlingen en docenten. Ook heeft de school beschreven hoe een les eruit hoort te zien. Deze lesbeschrijving voldoet zowel aan de geldende criteria als aan onze eigen onderwijskundige ideeën en is inmiddels de leidraad voor de leraren bij het maken van hun lessen. De school legt het accent op het onderwijs en het toekomstperspectief voor de leerling. Ook is het onderwijsaanbod aangepast aan de wensen van vervolgonderwijs. Dit zijn steeds vaker de reguliere vo-scholen.

Opbrengstgericht werken

Naast pedagogiek en didactiek heeft de school gewerkt aan ondersteuning en bestendinging. Er is een nieuw format gemaakt en daaraan is een evaluatie/bijstellingscyclus gekoppeld. De kerngegevens worden verwerkt in een overzicht per schooljaar, waardoor de schoolleiding zicht krijgt op de kwaliteiten van de populatie leerlingen. Met deze kennis kan zij het aanbod en het handelen van de school waar nodig aanpassen. Ook is er een nieuwe lessentabel ingevoerd. De school werkt met het systeem voor leerlingadministratie Magister en heeft hiermee in 2016 de resultaten van leerlingen nog beter in kaart gebracht en systematisch gevolgd. Vanaf 2017 gaat de school ook werken met tevredenheidsmetingen.

Cyclisch werken

Dit alles heeft de school bereikt door te werken volgens een plan van aanpak met duidelijke doelen en beschrijvingen van wie wat doet. Bovendien volgen we een duidelijk tijdpad met momenten die tussentijds bijgesteld kunnen worden.

De school werkt op deze manier cyclisch en volgens de plan-do-check-act-cyclus (pdca-cyclus). Het taakbeleid is afgestemd op het plan van aanpak. Ook brengt de school structuur aan met een jaarplan met alle belangrijke activiteiten en bijeenkomsten. Tot slot hebben een professionaliseringsaanbod voor personeelsleden, externe ondersteuning op bovenstaande onderdelen en lesbezoeken van de schoolleiding bijgedragen aan de doelstellingen voor 2016. De Inspectie van het Onderwijs heeft de school in 2016 bevestigd in de ingezette koers met de toekenning van het basis-arrangement.

Samenwerking zorgscholen

Sinds schooljaar 2015-2016 zijn de zorgscholen (de Paulus Mavo, de Daaf Gelukschool, de Prof. Dr. Gunningschool en de vestiging Gunning op de Daaf) een samenwerkingstraject gestart. Het doel is om ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs te bieden aan zorgleerlingen en ervoor te zorgen dat er voor elke leerling zo veel mogelijk ruimte is voor maatwerk. In 2016 hebben de scholen gewerkt aan de hand van de samenwerkingsagenda. Zo hebben ze gezamenlijke studiedagen georganiseerd en expertise uitgewisseld.

Onderwijsdata

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	107	121

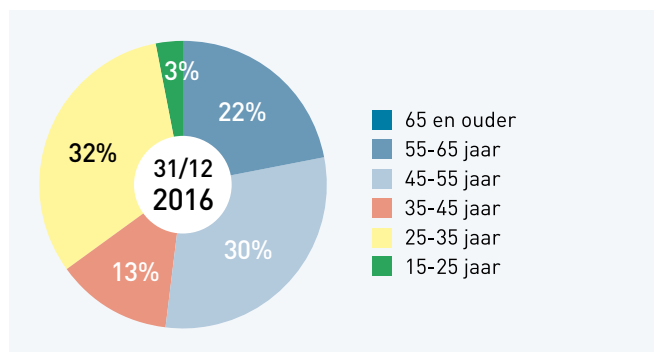
Arrangement onderwijsinspectie

	2015-2016
	Basistoezicht

HR

Het verzuim van het personeel op de Prof. dr. Gunningschool VSO was hoog. Dit kwam doordat de doelen van de school niet helder genoeg waren en de basis voor het gezamenlijk handelen nog niet volledig zichtbaar was. Door nog niet planmatig te werken werd er te veel van het personeel gevraagd. Daarom hebben we het personeelsbeleid versterkt en gestructureerd, onder meer door de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er is veel meer ondersteuning binnengehaald door trainingen en coaching. Ook zijn de gesprekken over verzuim en het persoonlijk welbevinden geïntensiveerd. Deze inzet heeft duidelijk vruchten afgeworpen, want het verzuim is sterk afgenomen.

HR-data



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	82,61%
1e-graads	8,70%
2e-graads	52,17%
Pabo	21,74%
Onbevoegd	17,39%
In opleiding	17,39%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	PGVSO	Dunamare	PGVSO	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	9,01%	5,01%	14,14%	5,13%
Meldingsfrequentie	2.76	1,35	2.84	1,31
Gemiddelde verzuimduur	14.97	14,33	25.57	14,67
Nulverzuim	0%	35%	0%	25%
Frequent verzuim (> 3)	39%	21%	52%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 190.299	€ 54.024	€ 136.275

Prof. dr. Gunningsschool VSO heeft een positief resultaat behaald over schooljaar 15/16. Het leerlingenaantal is hoger uitgekomen dan geprognoseerd en dat heeft er toe bijgedragen dat er ruimte is ontstaan. De personele uitgaven zijn derhalve ook hoger dan begroot. Daarnaast heeft er meer vervanging plaatsgevonden dan begroot was en heeft de noodzaak van externe inhuur door moeizame werving geleid tot hogere lasten.



Adres

Badmintonpad 15
2023 BT Haarlem
www.sterrencollege.nl

Sterren College

Het Sterren College is een moderne vmbo-school voor vmbo-basis, vmbo-kader en vmbo-gl/tl. De school biedt onderwijs aan ruim 700 leerlingen en ligt op de grens van Haarlem en Bloemendaal. Voor elke leerweg is leerwegondersteuning (lwoo) mogelijk. Het Sterren College biedt de leerlingen vijf examenprofielen aan: Bouwen, Wonen en Interieur, Economie en Ondernemen, Groen, Horeca, Bakkerij en Recreatie, Zorg en Welzijn.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Aandacht
voor
jou

Kiezen
wat bij jou
past

Leren
door
doen

Opbrengstgericht werken

In 2016 heeft het Sterren College veel energie gestoken in het verbeteren van de opbrengsten. Er is een opdracht geformuleerd voor de secties en teams en een plan van aanpak gemaakt om opbrengstgericht te werken. Ook heeft de schoolleiding het kwaliteitszorgbeleid opnieuw vastgesteld en worden alle fases doorlopen van de

plan-do-check-act-cyclus (pdca-cyclus). De resultaten zijn mede verbeterd door de gesprekken die schoolleiding en secties met elkaar hebben gevoerd. Ook hebben de teams in hun overleg onderdelen opgepakt en is er scholing en coaching ingezet. De schoolleiding heeft aan de secties gevraagd om de behaalde resultaten te analyseren

en aan de hand van de analyses het onderwijsleerproces en het programma van toetsing en afsluiting (PTA) aan te passen. Het resultaat is dat de afdeling basisberoepsgerichte leerweg op een aantal onderdelen van de inspectie-indicatoren bijzonder goed uit de verf komt. Behalve dat de school het hoogste slaagpercentage had sinds 2011, behoort de school nu tot het beste kwart van Nederland met de resultaten van het centraal examen (CE). Dit geldt ook voor de afdeling kaderberoepsgerichte leerweg, waarbij het verschil met eerdere jaren opzienbarend is. Het gemiddeld CE-resultaat is ook gestegen en de school behoort nu bij de 30 procent betere scholen in Nederland. Dit alles heeft in december 2016 bij de kaderberoepsgerichte leerweg geleid tot het basisarrangement van de inspectie. Bij de gemengde en theoretische leerweg blijven de resultaten nog achter en zet de school sterk in op verbeteringen.

De school heeft in februari/maart 2016 tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder leerlingen en ouders. De resultaten daarvan zijn geanalyseerd en daar zijn verschillende verbeteracties uit voortgekomen. De inspectie heeft in december 2016 aangegeven op belangrijke onderdelen daadwerkelijk verbeteringen te zien. Bijvoorbeeld: meer kwaliteit en rust in de lessen, een prettig leerklimaat en verbetering in kwaliteitszorg.

Taal en rekenen

Het taal- en rekenbeleid van het Sterren College is in 2015 gestart en doorgezet in 2016. Het taalbeleid wordt mede vorm gegeven door per sectie taalbeleidpioniers bijeen te brengen, die overleggen over de gewenste ontwikkeling van ons taalbeleid. Het behaalde resultaat voor de rekentoets is in 2016 aanzienlijk beter dan in 2015. Bij de basisberoepsgerichte leerweg scoort het Sterren College bovengemiddeld en bij de kaderberoepsgerichte leerweg op het landelijk gemiddelde. Hoewel ook bij de gemengde leerweg het resultaat op de rekentoets aanzienlijk gestegen is, ziet de school daar nog wel ruimte voor verbetering.

Pedagogisch-didactisch handelen

Het pedagogisch en didactisch handelen is ook in 2016 een punt van aandacht geweest. Video-opnames van zo'n vijftig docenten zijn in het bijzijn van teamleiders nabesproken. Dit heeft geleid tot een oriëntatie op het thema Handelingsgericht werken, waar een deel van de docenten voor geschoold is in 2016. Het tweede deel van de docenten zal in 2017 geschoold worden. De inspectie heeft tijdens haar bezoek van 8 december 2016 duidelijke verbeteringen gezien in het didactisch handelen van docenten en in het klimaat op school, dat prettiger is en meer structuur en duidelijkheid biedt voor leerlingen.

Vernieuwing vmbo

De school heeft in 2016 ook veel energie gestoken in de ontwikkeling van het vernieuwd vmbo. De vernieuwing van het vmbo is door een ontwikkelgroep uitgevoerd, in samenwerking met een externe partij. Leerlingen krijgen in leerjaar 1 en 2 een breed aanbod van vijf profielen. Halverwege het tweede leerjaar vallen twee profielen af. Naast een verplicht onderdeel binnen Economie en Ondernemen kiezen leerlingen nog twee andere profielen. Halverwege het derde leerjaar kiezen ze het profiel waarin ze uiteindelijk examen doen. We proberen dus het keuzemoment zo lang mogelijk uit te stellen en begeleiden de leerlingen met goede ondersteuning in het keuzeprocess. Dat gebeurt in specifieke lessen in loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB).

ISK

Naast dit alles speelt ook de ontwikkeling van de internationale schakelklas (ISK) in 2016 een grote rol. Het aantal leerlingen op deze afdeling is in korte tijd enorm gegroeid en daarom heeft de school een dislocatie geopend aan de Rijksstraatweg. Door deze groei moest de school ook veel energie steken in de werving en selectie van collega's voor de ISK-afdeling. Het onderwijs binnen deze afdeling en de werkwijze worden gedurende het jaar geëvalueerd en waar nodig aangepast. In september 2016 heeft de inspectie de ISK-afdeling van het Sterren College met een ruime voldoende beoordeeld. De school pakt de verbeterpunten uit het onderzoeksrapport op.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Sterren College	620	703
ISK	78	51

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	5,9
Ouders	6,4

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	17,22%	-10,05%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	97,09%	94,93%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	94,68%	86,07%
Vmbo-k	87,50%	84,91%
Vmbo-(g)t	87,67%	85,44%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,84	6,33
Vmbo-k	6,46	6,16
Vmbo-(g)t	6,03	6,12

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	98,70%
Vmbo-k	98,70%
Vmbo-(g)t	81,00%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Aangepast arrangement

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

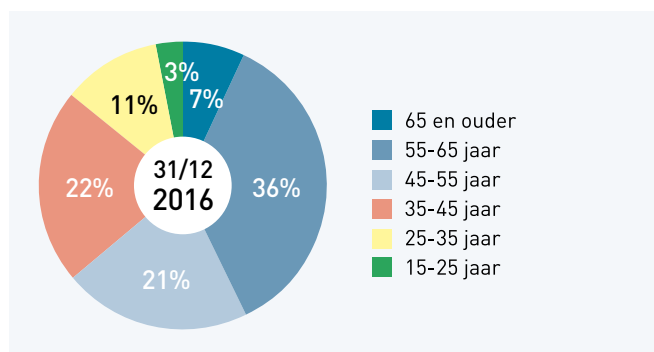
Docenten in schaal LC hebben een vaste aanstelling. In overleg met deze groep is een aanzet ontwikkeld om leerlingen feedback te laten geven over de docenten. De school heeft medewerkers ook gestimuleerd om deel te nemen aan de vitaliteitsscan die organisatiebreed is aangeboden. Er zijn gesprekken gevoerd met onbevoegde docenten en een aantal van hen is geïnformeerd over de nieuwste scholingsmogelijkheden.

De organisatiestructuur van de school is veranderd: de school heeft nu twee teamleiders en zes afdelingscoördinatoren. Door deze ingreep probeert de schoolleiding nog meer invloed te hebben op de thema's personeelsbeleid en onderwijskwaliteit. Een aantal collega's volgt opleidingen om een bevoegdheid te behalen en twee docenten volgen met de lerarenbeurs een masteropleiding (Leren en Innoveren en Special Educational Needs). De school streeft ernaar bevoegde docenten in dienst te hebben met hart voor onze specifieke doelgroep: de vmbo-leerling.

Het ziekteverzuimpercentage baart de school grote zorgen. In 2016 was een aantal collega's langdurig ziek. Ook hebben meer medewerkers zich vaker ziek gemeld in 2016. Vergeleken met de overige scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep scoort de school op dit onderdeel zeer hoog. In samenspraak met de afdeling HR is een strategisch plan van aanpak personeel gemaakt, waarin oplossingsrichtingen worden onderzocht om het verzuim te verlagen en de (duurzame) inzetbaarheid van de medewerkers te verhogen.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	85,07%
1e-graads	22,39%
2e-graads	53,73%
Pabo	8,96%
Onbevoegd	14,93%
In opleiding	11,94%
Overig	2,99%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	DG	Dunamare	DG	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	9,03%	5,01%	6,28%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.94	1,35	1.65	1,31
Gemiddelde verzuimduur	16.47	14,33	17.55	14,67
Nulverzuim	12%	35%	18%	25%
Frequent verzuim (> 3)	35%	21%	26%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ -739.893	€ -597.614	€ -142.279

Het behaalde resultaat is negatiever uitgevallen dan begroot. Er zijn namelijk meer kosten gemaakt dan begroot met name door hogere personeelslasten. Dit is te verklaren door een lager aantal leerlingen dan begroot en hogere kosten m.b.t. de inhuur van externe teamleiders. Daarnaast had de school te maken met een flink aantal langdurig zieke collega's die vervangen moesten worden.



Adres

Briniostraat 12
1971 HM IJmuiden
www.technischeschoolvelsen.nl

Technisch College Velsen

Het Technisch College Velsen is een categorale technische school met ruim 400 leerlingen. De school verzorgt vmbo-onderwijs, van basisberoepsgerichte leerweg tot en met gemengde leerweg. Praktijkgericht onderwijs, een veilige leeromgeving en een steeds groter wordende integratie in het bedrijfsleven zijn wezenlijke kenmerken van het Technisch College Velsen. Door de nauwe band tussen de school, het mbo en het bedrijfsleven in de regio is de aansluiting met en de doorstroom naar het bedrijfsleven erg goed.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Techniek

Maatwerk

Veiligheid

Vakmanschap

Vernieuwing vmbo

Op het Technisch College Velsen stond in 2016 de invoering van het vernieuwd vmbo centraal. De school biedt daarbij de volgende drie profielen aan: Bouwen, Wonen en Interieur; Mobiliteit en Transport; Producteren, Installeren en Energie. Ook legt

de school een verbinding met Maritiem en Techniek van het Maritiem College IJmuiden op de gebieden Haven en Vervoer, en Scheeps- en jachtbouw. De werkgelegenheid in de regio is het uitgangspunt voor de keuzedelen en de opleidingsarrangementen. In schooljaar 2016-2017 zijn alle leerlingen

in de derde klas gestart in het vernieuwd vmbo. Hiervoor is het examenprogramma geschreven, zijn nieuwe methodes aangeschaft en is de lessentabel bijgesteld. Om het profiel Producteren, Installeren en Energie te kunnen uitvoeren, is een high-techlokaal ingericht.

De onderwijsresultaten van het Technisch College Velsen zijn op orde. De resultaten van de afdeling vmbo-GL worden nog beïnvloed door slechte resultaten uit schooljaar 2012-2013. In 2016-2017 vervalt deze score uit het driejaarsgemiddelde en zullen ook de resultaten in de gemengde leerweg weer boven de norm zijn.

Professionele cultuur

Het Technisch College Velsen heeft in 2016 zijn professionele cultuur versterkt. De docenten krijgen professionele ruimte om hun expertise te benutten, zodat zij (in teamverband) het onderwijsprogramma mede kunnen invullen. Collegiale consultatie wordt ingezet als communicatie-instrument, gericht op verbetering van de les. Docenten hebben hierin een scholing gevolgd. Ook heeft de school gekozen voor een nieuwe organisatiestructuur, met een schoolleider die leiding geeft aan resultaatverantwoordelijke teams. Elk team heeft een of meer teamvoorzitters die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse organisatie. De schoolleider richt zijn aandacht op het onderwijs en het pedagogisch klimaat. Ook sectievoorzitters hebben een nieuwe taakomschrijving gekregen, met de nadruk op het sturen op opbrengsten van het onderwijs. Teamvoorzitters en sectievoorzitters zijn hierin geschoold.

Werving van leerlingen

Het Technisch College Velsen heeft in schooljaar 2016-2017 een onevenwichtig aantal leerlingen. Deze onevenwichtigheid is ontstaan doordat leerlingaantallen in de onderbouw teruglopen en er een relatief hoge zijinstroom is in de derde klas van de bovenbouw. In 2016 heeft de school zich ingezet om leerlingen in de onderbouw te werven. De aantrekkelijkheid van de school is vergroot doordat de buitenkant van het gebouw volledig gerenoveerd is en er is een medewerker PR en Communicatie

aangesteld om het technisch onderwijs te promoten. Voor het Promotie Evenement Techniek en de scholenmarkten in de regio zijn nieuwe opstellingen gemaakt, waarin ook simulaties zijn opgenomen. De school presenteert zich ook op basisscholen met technische lessen en met doe-middagen.

Door de relatief hoge zijinstroom in de derde klas is het belangrijk dat elke docent dezelfde aanpak heeft in zijn les, zodat nieuwe leerlingen zo snel mogelijk gewend zijn aan de school en de cultuur van de school. In 2016 is de school daarom gestart met scholing van docenten op pedagogische aanpak en op een gelijke aanpak van het klassenmanagement. In schooljaar 2015-2016 is gestart met lessen Kracht in Control (KIC) bij twee pilotklassen in het eerste en tweede leerjaar. In schooljaar 2016-2017 is dit uitgebreid naar alle eerste klassen en een tweede klas. De leerlingen volgen één uur per week KIC training op sociaal gedrag. Bovendien hebben alle klassen sinds dit schooljaar een extra mentoruur waarin onder andere aandacht wordt besteed aan het portfolio.

Opleidingsschool H₂O

Het Technisch College Velsen is een van de zes locaties van Opleidingsschool H₂O, het samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het is een belangrijke taak binnen Dunamare Onderwijsgroep om docenten op te leiden, te begeleiden en te beoordelen. Dit gebeurt via Opleidingsschool H₂O, waarbij het mes aan twee kanten snijdt: H₂O biedt een ontwikkelplaats voor jong talent én de huidige docenten op de scholen leren van de docenten van de toekomst. Docenten die begeleiden, worden immers betere docenten, want ze komen in contact met de laatste didactische en pedagogische ontwikkelingen, reflecteren op hun eigen handelen, worden gemotiveerd door nieuwe taken en rollen en stimuleren hun eigen onderzoekende houding. Dit sluit naadloos aan bij de HR-visie binnen Dunamare Onderwijsgroep op permanent leren en het aanspreken en benutten van talent.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	395	421

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,7
Ouders	7,6

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	6,10%	-12,1%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	98,80%	95,12%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	97,47%	86,39%
Vmbo-k	93,81%	85,10%
Vmbo-(g)t	84,78%	84,76%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,79	6,34
Vmbo-k	6,39	6,14
Vmbo-(g)t	6,42	6,13

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100,00%
Vmbo-k	94,92%
Vmbo-(g)t	94,74%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Een belangrijk thema binnen het Technisch College Velsen is het (stimuleren van) bevoegd lesgeven. In schooljaar 2016-2017 hebben twee docenten hun bevoegdheid behaald. Bevoegde pabo-docenten geven les in de onderbouw, vanuit het streven de algemene vakken integraal aan te pakken. Twee docenten waren in 2016 bezig met hun tweedegraads bevoegdheid, die ze volgens planning in 2017 hebben behaald. Eén pabo bevoegd docent is nog bezig met zijn tweede graad bevoegdheid Nederlands en één docent behaald een extra bevoegdheid in Wiskunde.

Het verzuim op de school is in 2016 groter geworden, zoals de tabel Verzuimgegevens laat zien. Zowel het aantal langdurig zieken als het frequent verzuim en de meldingsfrequentie zijn toegenomen. Daarnaast is het nulverzuim gedaald. Er is 3,5 fte 'niet-werkgerelateerd langdurig zieken' op de school die de toename van het ziekte percentage deels verklaren. De afname van het nulverzuim. Dit duidt tegelijk op een toename van de grotere werkdruk(beleving) op de school.

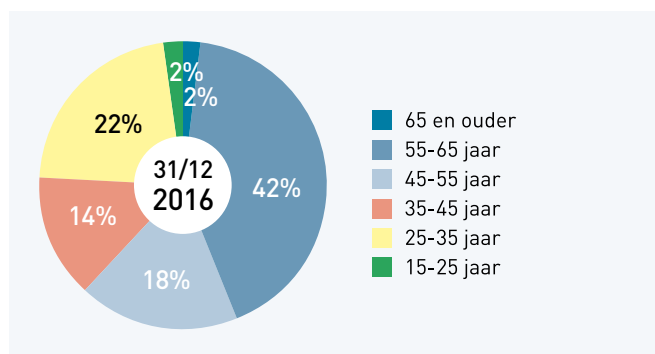
Oorzaken hiervoor zijn in kalenderjaar 2016 waarschijnlijk de implementatie van de vernieuwing van het vmbo, de verbouwing van de school tijdens lesweken, het vertrek van een bovenbouwteamleider en een toenemende krimp en daarmee samenhangende aanpassing van het taakbeleid. In 2017 maakt de school, onder andere naar aanleiding van de resultaten van de Dunamarebreed geïnitieerde en gestimuleerde vitaliteitsscan, een plan van aanpak om de vitaliteit en de inzetbaarheid van het team te verhogen. In de tweede helft van 2016 is de school gestart met het optimaliseren van de teamstructuur en de verde-

ling van de taken binnen het team. Het onderbouwteam is in 2016 bezig geweest met begeleide teamontwikkeling en het bovenbouwteam begint hiermee in het voorjaar van 2017. De teamvoorzitters hebben een scholing gekregen waardoor ze beter toegerust zijn voor hun taak. De kern van deze scholing is het ontwikkelen van een lerende cultuur, zodat er meer verbinding tussen mensen ontstaat in het dagelijkse werk. Alle OP-medewerkers zijn tegelijk geschoold in collegiale consultatie.

De school heeft sterk ingezet op marketing en pr. Er is een medewerker aangesteld voor 0,3 fte per augustus 2016. Zij richt zich op nieuwe doelgroepen en nieuwe gebieden en ze vernieuwt de kanalen voor communicatie. Van print en adverteren in kranten stapt het Technisch College Velsen over naar social media en een goede website. In de nieuwe doelgebieden (Haarlem, Zaandam) laten we ons zien door op basisscholen gastlessen techniek te geven in groep 8. Hiermee positioneert de school zich weer sterker in het eigen marktgebied, waar een krimp te zien is. Voor het Promotie Evenement Techniek zijn nieuwe opstellingen gemaakt. We zijn bovendien onderdeel van Techport en de ontwikkelgroep SHIP in de regio en bereiden ons voor op actieve deelname in het aanbod.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	90,63%
1e-graads	9,38%
2e-graads	81,25%
Onbevoegd	9,38%
In opleiding	3,13%
Overig	6,25%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	TCV 2016	Dunamare 2016	TCV 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	7,08%	5,01%	4,88%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,95	1,35	1,82	1,31
Gemiddelde verzuimduur	9,71	14,33	12,95	14,67
Nulverzuim	7%	35%	18%	25%
Frequent verzuim (> 3)	31%	21%	33%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 216.167	€ 82.574	€ 133.593

Het behaalde resultaat is positiever uitgevallen dan begroot. Belangrijkste verklaring hiervoor is dat de ontvangen Rijksbijdrage hoger was door een hoger leerlingenaantal. Daarnaast is de gerealiseerde formatie-inzet lager geweest dan begroot waardoor minder personele lasten zijn gemaakt.



Adres

Eenhoornstraat 4
1973 XT IJmuiden
www.tendercollege.nl

Tender College pro

Het Tender College IJmuiden pro biedt praktijkonderwijs aan ruim 100 leerlingen. De school werkt nauw samen met het Tender College vmbo. Extra zorg en aandacht voor alle leerlingen staat centraal. Het Tender College pro heeft ook een +VO-voorziening en een pre-entree opleiding onder haar hoede.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Talenten
uitgangspunt

Toeleiding
arbeidsmarkt

Deskundigheid

Maatwerk,
eigen
leerweg

Brede talentontwikkeling

Het Tender College Praktijkonderwijs heeft in 2016 gewerkt aan de ontwikkeling van het curriculum binnen de vier domeinen van het praktijkonderwijs: werken, wonen, vrije tijd en burgerschap. Alle docenten zijn op de hoogte van de domeinen en integreren deze in hun lessen. De school ontwikkelt het hierbij behorende onderwijscurriculum en de lessentabel, en voert waar nodig aanpassingen door. Daarnaast heeft de school in 2016 het Individueel Ontwikkel Plan (IOP) ontwikkeld per leerling. Deze plannen worden uitgevoerd in de les, binnen de domeinen. Elke leerling heeft een IOP en de uitvoering hiervan in de les wordt ontwikkeld en geïmplementeerd onder leiding van een docent in schaal LD.

Vorbereiden op de arbeidsmarkt

Het Tender College Praktijkonderwijs heeft in 2016 ook een breed en arbeidsmarktgericht aanbod van branchecertificaten ontwikkeld, om de leerlingen gericht voor te bereiden op een kansrijke uitstroom naar de arbeidsmarkt. Het aanbod is uitgebreid met het certificaat vorkheftruckchauffeur. Er zijn gesprekken met de omliggende werkgevers om meer certificaten aan te bieden en om deze steeds af te stemmen op de ontwikkelingen in de regionale werkgelegenheid. Leerlingen kunnen door deze aanpak buiten de school leren, in de echte praktijk. Daarnaast participeert de school in een nieuw regionaal centrum dat zich bezighoudt met de uitstroom van kansarme leerlingen. De eerste uitstroomtafels worden in het voorjaar van 2017 georganiseerd. Hier worden leerlingen ingebracht, waarvan de school verwacht dat duurzame participatie in werk of burgerschap moeilijk is. Het netwerk zorgt daarna voor een gerichte aanpak met inzet van ieders expertise, waardoor de kansen op arbeid voor de leerling hoger worden.

Digitalisering

De school heeft in 2016 ook ingezet op het gebruik van iPads in de school, om het leren nog effectiever te maken. Alle leerlingen in de onderbouw hebben inmiddels een iPad. De implementatie van deze digitalisering is ondersteund met scholing van de docenten en *coaching-on-the-job* door een docent in schaal LC, die dit als speciale taak heeft. Er is een leergroep binnen de school van docenten praktijkonderwijs en vmbo, die de toepassing van ICT in de les verder onderzoekt en uitbouwt. Hierin wordt onder andere gekeken naar de inzet van speciale apps en het gebruik van Apple-tv.

Verbouwing

Het gebouw aan de Eenhoornstraat 4 is verbouwd naar een zelfstandige locatie voor het praktijkonderwijs, met eigen praktijklokalen en extra mogelijkheden voor branchegericht opleiden. Zo heeft het buitenterrein een kas gekregen. In het gebouw is een kantoor met webwinkel gemaakt. Daarnaast is er een logistieke hal voor het rijden op de vorkheftruck en logistiek onderwijs. Met het nieuwe gebouw hebben de leerlingen praktijkonderwijs en Entree een eigen locatie met een professionele uitstraling. Het vakgebied waarin ze opgeleid worden, is duidelijk herkenbaar. Er zijn bovendien extra kansen gecreëerd om in de vertrouwde omgeving van de school het vak te oefenen en te certificeren. Denk aan de kas op het plein en aan de prachtige logistieke hal met vorkheftruck. Leerlingen ontwikkelen hierdoor meer ambitie en zelfvertrouwen en zijn er beter op voorbereid om uit te stromen naar werk.

Onderwijsdata voor pro*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	129	115

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,3
Ouders	6,9

Uitstroombestemming

	2015-2016
Vervolgonderwijs	8 leerlingen = 24%
Arbeidsmarkt	10 leerlingen = 30%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
	Basistoezicht

Behaalde diploma's en certificaten

	2015-2016
AKA/ Niveau 1/ Entree	5 leerlingen
Beroepscertificaten	11 leerlingen: Werken in de keuken 6 leerlingen: Schoonmaak in de groothuishouding 3 leerlingen: Lassen 3 leerlingen: Vorkheftruck
Diploma praktijkonderwijs	20 leerlingen = 60%

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

In de cyclus van functioneren en beoordelen gaan medewerkers aan de slag binnen de ambities van de school. Ze stellen, afhankelijk van hun rol en taak, doelen die passen binnen de schoolambities. In het proces van de functiemix is bijvoorbeeld één docent als docent in schaal LD aangesteld met als opdracht te sturen op de ontwikkeling van het onderwijs binnen de nieuwe domeinen in het praktijkonderwijs.

Het managementteam is uitgebreid met experts (zoals docenten in schaal LD, een vmbo-projectleider, een zorgcoördinator en een coördinator veiligheid) die op uitnodiging deelnemen in het managementteam en meesturen op de te behalen doelen. Op deze manier sturen we in de lijn op ontwikkeling en innovatie, en blijven de teams zelf eigenaar van hun doelen en voortgang.

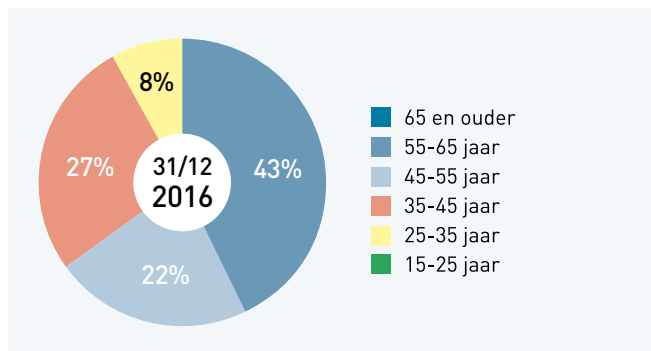
De schoolbrede ontwikkeling is ingebed in interne studiedagen voor het hele personeel.

Er is een extern begeleider ingehuurd om docenten tijdens het lesgeven te helpen met het werken aan de afgesproken lesdoelen. Als middel voor feedback wordt hierbij collegiale consultatie ingezet. Alle docenten zijn hiervoor geschoold. Onder begeleiding zijn groepjes docenten bezig om gemeenschappelijke leervragen te verkennen. In schooljaar 2016-2017 zullen de docenten intensiever worden geschoold in feedback geven, met als doel meer vaardigheden te ontwikkelen om ook lastige zaken bespreekbaar te maken.

Het verzuim is in 2016 gedaald, wat vooral voortkomt uit een lagere gemiddelde verzuimduur. Punt van aandacht in 2017 is de meldingsfrequentie.

HR-data voor pro en vmbo

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	%
1e-graads	17,6%
2e-graads	52,9%
Pabo	29,4%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	TC 2016	Dunamare 2016	TC 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,52%	5,01%	6,7%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,63	1,35	1,38	1,31
Gemiddelde verzuimduur	12,31	14,33	17,67	14,67
Nulverzuim	7%	35%	24%	25%
Frequent verzuim (> 3)	27%	21%	21%	21%

Financiën voor pro

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
-€ 66.677	€ 22.101	-€ 88.778

Het Tender vmbo sluit het schooljaar af met een positief resultaat. Het resultaat was hoger dan begroot door hogere Rijksbijdrage i.v.m. meer leerlingen en hogere incidentele subsidies. Tender pro heeft het schooljaar afgesloten met een negatief resultaat. Belangrijkste reden is dat de formatie-inzet hoger was dan begroot door langdurig zieken binnen het team. Afsproken is dat het Tender pro en vmbo samen een nulbegroting mogen hebben. Gezamenlijk komt Tender College op een resultaat van circa - €10K.



Adres

Eenhoornstraat 8
1973 XT IJmuiden
www.tendercollege.nl

Tender College vmbo

Het Tender College vmbo is een vmbo-school voor basisberoepsgericht en kader. De school heeft in schooljaar 2016-2017 145 leerlingen en leidt op in de vmbo profielen Economie en Ondernemen plus Zorg en Welzijn. Extra zorg en aandacht voor alle leerlingen staat centraal. Ook is er leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) voor leerlingen die extra hulp nodig hebben. In het schoolgebouw van het Tender College IJmuiden is ook een +VO-voorziening gevestigd.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Talenten
uitgangspunt

Toeleiding
arbeidsmarkt

Deskundigheid

Maatwerk,
eigen
leerweg

Vernieuwing vmbo

Het Tender College vmbo heeft in 2016 vooral gewerkt aan de invoering van de vernieuwing van het vmbo. In schooljaar 2016-2017 is de school in het derde leerjaar begonnen beroepsgerichte vakken zelfstandig uit te voeren en de symbiose met het Vellesan af te bouwen. Tot schooljaar 2016-2017 gingen onze leerlingen naar het Vellesan College voor de uitvoering van het beroepsgerichte deel (ongeveer 12 lessen per week). Door de invoering

van het vernieuwd vmbo heeft de school de kans om de eigen profilering ook in het beroepsgerichte deel uit te voeren. De Tender-leerlingen zijn gebaat bij een begeleide leerloopbaan met weinig keuzemomenten. Er is daarom besloten om het beroepsgerichte deel vanaf schooljaar 2016-2017 zelf uit te voeren, te beginnen met het derde leerjaar. In schooljaar 2017-2018 zal de volledige bovenbouw het programma volgen op het Tender College. Dit betekent voor leerlingen dat ze een beperkt

en begeleid lesaanbod houden en dat hun eigen mentor het programma loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB) uitvoert. Bijkomend voordeel is dat de leerlingen niet meer hoeven te reizen tussen Vellesan en Tender. Daarnaast zorgt de uitvoering van alle lessen in het Tender voor de bekende indeling in kleinere klassen met extra zorg in de nabijheid. We krijgen hierover goede feedback van leerlingen. Voorjaar 2017 bevragen we in de tevredenheidsenquête hoe iedereen dit aanbod waardeert.

Voor de uitvoering van het vernieuwd vmbo zijn profiel- en keuzemodules ontwikkeld, met bijbehorende programma's van toetsing en afsluiting (PTA's), methodes en een passende nieuwe lessentabel. Tot en met 2018 is een docent met speciale taken aangesteld als projectleider van de vernieuwing vmbo. Ook is de formatie uitgebreid met vakdocenten Zorg en Welzijn en Handel en Economie en Ondernemen.

Het schoolgebouw voor het praktijkonderwijs is verbouwd en biedt ook extra mogelijkheden voor de vernieuwing vmbo met een simulatielokaal voor Economie en Ondernemen, waar simulaties uitgevoerd kunnen worden in een winkel, webwinkel en kantoor. Daarnaast is het Zorg-en-Welzijnlokaal uitgebreid, waardoor er ook keuzedelen voor het vmbo uitgevoerd kunnen worden.

Een belangrijk onderdeel van de vernieuwing vmbo is loopbaanbegeleiding (LOB). Op het Tender College is er een beleidsplan LOB ontwikkeld. Vanaf augustus 2016 is de jaarplanning ingevoerd. In schooljaar 2016-2017 is er onder andere een beroepenweek en een activiteitenweek geweest en zijn er diverse spreekmiddagen georganiseerd. De mentoren voeren de loopbaangesprekken. We verkennen de mogelijkheid om de ontwikkeling van de leerlingen vast te leggen in een Plusdocument bij het diploma.

Opbrengstgericht werken

Andere speerpunten in 2016 waren het verder vormgeven van de vaksecties en opbrengstgericht werken. De vaksecties van het Tender College zijn gestart om vakwerkplannen te ontwikkelen en er is

een toetsbeleid ontwikkeld. De school merkt dat de gezette acties effect hebben gehad.

De evaluaties van de secties zijn steeds meer gericht op informatie uit onderwijsresultaten, de verbinding naar lessen en toetsen, en de bijstelling van het aanbod per leerling of klas. De evaluaties worden gepland en geborgd. Ook is op de school ingezet op het werken met digitale middelen. Alle onderbouw leerlingen van het Tender College vmbo hebben een iPad. Deze implementatie is ondersteund met scholing van docenten en *coaching-on-the-job* door een docent in schaal LC met een speciale taak hiervoor. Binnen de school is een leergroep van docenten die de toepassing van ICT in de les verder onderzoekt en implementeert. Deze groep is onder andere bezig met de inzet van apps in het onderwijs. Het doel is om door gebruik van ICT beter te differentiëren in de les, meer maatwerk te verzorgen en een onderwijssysteem te ontwikkelen waarin onze leerlingen meer gepersonaliseerd leren.

Kwaliteitszorg

Jaarlijks meet het Tender College de tevredenheid bij leerlingen in de derde klas. Bij ouders wordt dit om het jaar gemeten. De tevredenheid bij leerlingen was in 2016 lager dan normaal. De uitslag werd vooral beïnvloed door een lage score van een van de twee derde klassen. Dit is te verklaren vanuit een aantal leerlingen in die klas. Door de kleine aantallen heeft dit veel invloed op het resultaat. De school heeft een extra leerlingbegeleidings-traject op deze klas ingezet. In schooljaar 2016-2017 gaan we voor het eerst de tevredenheid meten bij alle leerlingen, zodat de scores minder snel beïnvloed worden door incidenten.

Structuur

Het managementteam is uitgebreid met experts, zoals docenten in schaal LD, een vmbo-projectleider, een zorgcoördinator en een coördinator veiligheid. Zij zijn op uitnodiging onderdeel van het managementteam en sturen mee op de te behalen doelen. Op deze manier geeft de school in de lijn sturing aan ontwikkeling en innovatie, en blijven de teams zelf eigenaar van hun doelen en voortgang. Deze schoolbrede ontwikkeling is ingebed in interne

studiedagen voor het hele personeel. Naast de procesbegeleider onderwijs en vakwerkplannen, is er een extern begeleider ingehuurd om docenten tijdens het lesgeven te helpen hun lessen te ontwikkelen in de richting van de afgesproken lesdoelen. Als middel voor feedback wordt collegiale consultatie ingezet. Alle docenten zijn hierin geschoold. Groepjes docenten verkennen onder begeleiding gemeenschappelijke leervragen. In schooljaar 2016-2017 worden docenten verder geschoold in feedback geven, zodat ze ook lastige zaken bespreekbaar leren maken.

Binnen de cyclus van functioneren en beoordelen gaan medewerkers aan de slag met de ambities van de school. Per persoon en afhankelijk van de rol en taak, stellen ze doelen die passen binnen de schoolambities. In het proces van de functiemix stuurt één docent in schaal LD op de processen onderwijskwaliteit en vakwerkplannen in het vmbo.

Toelichting bij tabel Bovenbouwsucces 2015-2016

Het Tender College is een school voor vmbo-leerlingen met een lwoo-indicatie. Naast de school voor

het vmbo (Eenhoornstraat 8) is het Tender College Praktijkonderwijs gevestigd (Eenhoornstraat 4). In het verleden zijn combinatieklassen gevormd op het Tender vmbo om de groep leerlingen met een niveau tussen het vmbo en praktijkonderwijs in, optimale kansen te geven. Deze 'dakpanconstructie' maakte het mogelijk om de leerlingen onderwijs op maat te geven, waardoor ze zich maximaal kunnen ontwikkelen. Het doel is de leerlingen door te laten stromen naar mbo niveau 1 en soms naar mbo niveau 2. De school heeft er in het verleden voor gekozen om deze leerlingen in te schrijven op het vmbo. Omdat niet alle leerlingen met een diploma doorstromen, had deze keuze effect op de kwaliteitskaart. Met name de score op de indicator 'Bovenbouwsucces' bleef hierdoor onder de landelijke norm. In mindere mate had dit ook effect op de indicator 'Onderbouwsnelheid'. Daarom is besloten om de leerlingen uit de combinatieklassen weer op het praktijkonderwijs in te schrijven. De verwachting is dat de indicatoren hiermee weer aan de norm zullen voldoen. De indicator 'Onderbouwsnelheid' voldoet in schooljaar 2016-2017 al aan de norm.

Onderwijsdata voor vmbo*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	145	169

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	5,9
Ouders	7

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	95,83%	95,05%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	29,55%	85,92%
Vmbo-k	82,61%	83,63%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,49	6,22
Vmbo-k	6,70	6,06

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100%
Vmbo-k	100%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

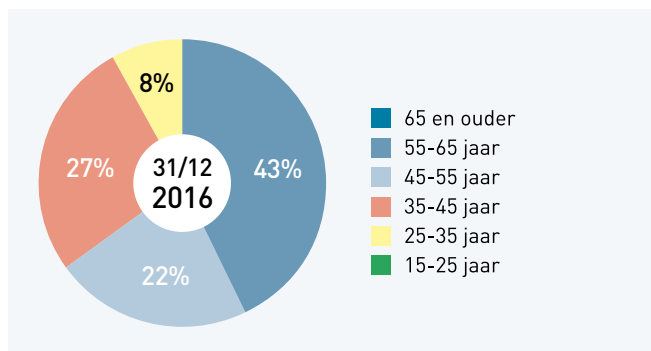
HR

Eén docent heeft zijn bevoegdheid in september 2016 gehaald (tweedegraads consumptief), een tweede heeft als zij-instromer een maatwerktraject aangevraagd en start per voorjaar 2017. De overige docenten zijn bevoegd.

Het verzuim in 2016 is negatief beïnvloed door een aantal langdurig zieke medewerkers. Punt van aandacht in 2017 vormt de meldingsfrequentie.

HR-data voor pro en vmbo

Leeftijdsverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	Percentage
Bevoegd	94,44%
1e-graads	17,6%
2e-graads	52,9%
Pabo	29,4%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	TC 2016	Dunamare 2016	TC 2015	Dunamare 2015
Verzuimpercentage	5,52%	5,01%	6,7%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,63	1,35	1,38	1,31
Gemiddelde verzuimduur	12,31	14,33	17,67	14,67
Nulverzuim	7%	35%	24%	25%
Frequent verzuim (> 3)	27%	21%	21%	21%

Financiën voor vmbo

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Verschil
€ 56.434	€ 42.388	€ 14.046

Het Tender vmbo sluit het schooljaar af met een positief resultaat. Het resultaat was hoger dan begroot door hogere Rijksbijdrage i.v.m. meer leerlingen en hogere incidentele subsidies. Tender pro heeft het schooljaar afgesloten met een negatief resultaat. Belangrijkste reden is dat de formatie-inzet hoger was dan begroot door langdurig zieken binnen het team. Afsproken is dat het Tender pro en vmbo samen een nulbegroting mogen hebben. Gezamenlijk komt Tender College op een resultaat van circa - €10K.



Adres

Briniostraat 16
1971 HM IJmuiden
www.vellesan.nl

Vellesan College

Het Vellesan College is een brede scholengemeenschap voor beroepsgericht vmbo, mavo, havo en vwo met ongeveer 1.200 leerlingen. De kerndoelen van het onderwijs op het Vellesan College zijn dat leerlingen het diploma halen, succesvol doorstromen naar de juiste vervolgopleiding en zich sociaal en maatschappelijk ontwikkelen. De afdeling mavo-havo-vwo is gehuisvest in het hoofdgebouw dat in 2013 een nieuwe vleugel kreeg. Begin 2017 is de nieuwbouw voor beroepsgericht vmbo in gebruik genomen.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Innovatief

Professioneel
resultaat-
gericht

Veelzijdig

Bevlogen

Zorg
voor
leerlingen

Eigentijds en kwalitatief onderwijs

Het Vellesan College biedt eigentijds en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De school staat voor onderwijs dat meer is dan lesgeven alleen: leerlingen worden breed opgeleid tot kritische en verantwoordelijke burgers en de school biedt hun de zorg die ze nodig hebben.

De komende jaren wil de school onderzoeken hoe ze binnen de regels van het onderwijsbestel het 'leren' van leerlingen anders en efficiënter kan organiseren. Daarbij werkt de school toe naar meer leerplezier, efficiency en grotere effectiviteit.

Onderwijsinnovatie

Het Vellesan College vindt het belangrijk dat het proces van innoveren in de school plaatsvindt en dat de docenten er nauw bij betrokken zijn. Projectmatig werken, kunnen differentiëren en ICT-vaardigheden zijn hierbij van belang. Daarnaast is het belangrijk dat deze innovatieprojecten aantoonbaar tot betere resultaten leiden. Vanuit de begroting is er in 2016 formatieve ruimte beschikbaar gesteld voor de verdere ontwikkeling van het vernieuwd vmbo, gepersonaliseerd leren en project based learning. De vakgroepen en teams zijn hierdoor in beweging gekomen op het gebied van innovatie. Wel zou er nog meer aandacht mogen zijn voor de consequenties van de innovatie voor de organisatie van het onderwijs op de langere termijn. De school vindt het een positieve ontwikkeling dat de aandacht voor innovatie leidt tot beweging en discussie in de school. Vervolgens is het belangrijk om de opbrengsten en leerpunten met elkaar te delen. Dat laatste aspect verdient nog meer aandacht in de school.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is een vast onderdeel van de beleidsplannen op het Vellesan College. De school wil verder kijken dan de kwaliteitsnormen van de overheid en heeft daarom in 2016 een kwaliteitskaart ontwikkeld. Deze kaart bevat de eigen kwaliteitseisen en maakt voor ouders en leerlingen duidelijk wat zij van de school mogen verwachten. Ook heeft de school in samenwerking met Beter Scoren, kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) gedefinieerd en is een eerste versie van het dashboard met deze indicatoren gepresenteerd. De school krijgt hierdoor nog beter zicht op de kwaliteit van het onderwijs. De verwachting is dat de school in het voorjaar van 2017 dit dashboard verder kan vormgeven, zodat het vanaf het schooljaar 2017-2018 kan worden ingezet.

Het Vellesan College onderzoekt minimaal eens per twee jaar hoe tevreden ouders en leerlingen zijn. De resultaten uit schooljaar 2015-2016 vallen tegen, afgezet tegen de 7,5 die de school minimaal nastreeft. De schoolleiding heeft gericht actie ondernomen op die gebieden waar verbetering nodig of gewenst is. Het resultaat van het tevredenheidsonderzoek onder brugklasouders in 2016 geeft met een 7,8 aan dat de interventie zijn doel heeft bereikt. De rendementscijfers voor de afdelingen havo en vwo zijn de laatste jaren wisselvallig. Op basis van een duidelijk geformuleerd verbeterplan werkt de school aan een stabiel positief resultaat.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	1184	1207

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	6,8
Ouders	6,9

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	19,34%	-7,00%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	93,55%	95,19%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	88,46%	86,74%
Vmbo-k	90,12%	86,19%
Vmbo-(g)t	87,69%	86,29%
Havo	68,97%	79,14%
Vwo	85,94%	81,30%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-b	6,91	6,31
Vmbo-k	6,49	6,18
Vmbo-(g)t	6,38	6,17
Havo	6,09	6,26
Vwo	6,31	6,29

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-b	100,00%
Vmbo-k	98,68%
Vmbo-(g)t	92,10%
Havo	68,52%
Vwo	88,24%

Arrangement Onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-b	Basistoezicht
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht
Havo	Basistoezicht
Vwo	Basistoezicht

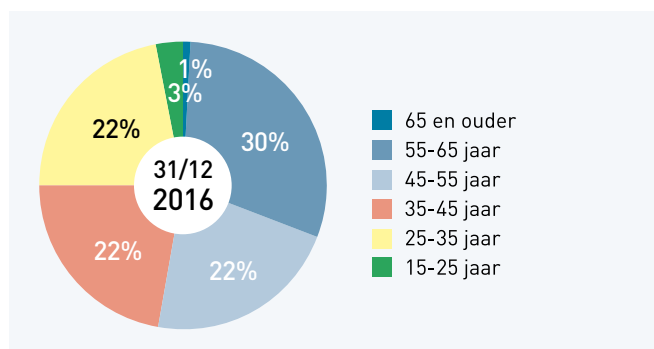
* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

Geen uitstekend onderwijs zonder uitstekende medewerkers. Op diverse manieren investeert het Vellesan College in de kennis van docenten. We stimuleren hun professionele ontwikkeling en zorgen ervoor dat onze docenten voldoende bevoegd zijn om dat uitstekende onderwijs te geven. In 2016 werkten elf van onze docenten aan hun eigen scholing, bijvoorbeeld voor een extra of eerstegraads bevoegdheid of voor een master. Daarnaast werden drie scholingstrajecten uitgezet: differentiëren voor alle vakgroepen, toetsbeleid/RTTI voor de afdeling mavo-havo-vwo, en een professionaliseringstraject voor het ontwikkelen van leertaken in het vernieuwd vmbo. Deze ontwikkeling loopt parallel met de invulling van de beleidsrijke meerjarenbegroting. Cruciaal hierbij is het omgaan met onzekerheden en veranderingen van patronen. De school maakt zichtbare vorderingen en is tevreden over de ingezette acties. Naast de professionalisering van de medewerkers is er in 2016 ook veel aandacht besteed aan de professionele ontwikkeling van de schoolleiding. De koers die in het schoolplan staat uitgestippeld, vraagt immers om een andere manier van leidinggeven en een andere kijk op onderwijs. De omvang van het totale personeelsbestand is zowel in aantal mensen als in aantal fte licht gegroeid. De leeftijdsopbouw is evenwichtig. Het personeelsbestand is te typeren als een team waarbij ervaring wordt gecombineerd met jong enthousiasme. Het verzuimpercentage is in 2016 uitgekomen op 5,93%. Dit is hoger dan het gemiddelde binnen Dunamare Onderwijsgroep. De verzuimcijfers van de school vragen om een gerichtere en meer preventieve aanpak van verzuim. In het nieuwe taakbeleid zal de verlaging van de werkdruk aandacht krijgen.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	89,80%
1e-graads	33,67%
2e-graads	51,02%
Pabo	5,10%
Studerend	10,20%
2e-graads	1,02%
In opleiding	9,18%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	VC	Dunamare	VC	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	5,93%	5,01%	7,42%	5,13%
Meldingsfrequentie	1,78	1,35	1,63	1,31
Gemiddelde verzuimduur	20,29	14,33	24,56	14,67
Nulverzuim	17%	35%	29%	25%
Frequent verzuim (> 3)	28%	21%	15%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 281.631	€ 122.839	€ 158.792

Het resultaat is aanzienlijk hoger dan bij het opstellen van de begroting werd verwacht. Dit komt door een aantal incidentele meevallers en nabetalingen en door een lichte toename van het aantal leerlingen. De personele lasten zijn hoger dan begroot. Enerzijds als gevolg van meer formatie-inzet door het hogere leerlingenaantal, anderzijds door externe vervanging van ziekte en moeilijk vervulbare vacatures. Daarnaast is er meer geïnvesteerd dan verwacht. Sinds de verzelfstandiging van de school in 1999 is er een duidelijk waarneembare trend in de financiële positie van de school: het Vellesan College voert een stabiel en gezond financieel beleid.



Adres

Plesmanplein 8
2024HT Haarlem
www.dunamare.nl/scholen/gunning-vgdg

Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool

De vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool maakt onderdeel uit van de Prof. Dr. Gunningschool, de school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso). Deze vestiging van de Prof. dr. Gunningschool is gehuisvest op het Plesmanplein en biedt onderwijs op maat (vmbo kader, vmbo theoretisch en havo) aan leerlingen met angstproblematiek en/of een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard).

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

Vmbo-t
Havo

Maatwerk

Openbaar

Hulpvaardig

VSO

Brede talentontwikkeling en extra ondersteuning

De Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool (VG DG) heeft in 2016 voornamelijk gewerkt aan meer differentiatie in de klas, individuele leertrajecten, versterking van de vakgroepen, professionalisering van de medewerkers en verdere uitwerking van het vernieuwd vmbo. De school zet in op een goede begeleiding van leerlingen en individuele aandacht. Er is een nieuw leerlingvolgsysteem geïmplementeerd om dit te ondersteunen.

In 2016 zijn de medewerkers getraind op het gebied van zorg en differentiatie. De training over zorg was vooral waardevol voor iedereen die specifieke begeleiding nodig heeft. De training over differentiatie ging volgens het principe van 'train de trainer'. Hiermee wil de school het differentiëren verder uitbreiden en de kwaliteit borgen. Daarnaast hebben de vakgroepen in 2016 onderwijsresultaten geanalyseerd en de doorlopende leerlijn verder uitgewerkt. Dit alles om te zorgen dat de leerlingen de juiste ondersteuning krijgen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Professionalisering

De professionalisering van de medewerkers loopt hand in hand met de onderwijskundige doelstellingen die de school heeft. De vestiging Gunning op de Daaf Geluk is in 2016 gestart met kort-cyclische gesprekken, waartoe aan de orde komen: de doelstellingen, een tussenevaluatie en het functioneren en de beoordeling. In 2017 zal de school doorgaan om deze gesprekscyclus verder te implementeren. Medewerkers hebben taakuren gekregen en de mogelijkheid om zich te professionaliseren, onder andere via de Dunamare Academie.

De vestiging Gunning op de Daaf Geluk is daarnaast – net als de Daaf Gelukschool – gestart met een aantal projecten die het team heeft vormgegeven voor bepaalde vakgebieden en jaargroepen. Medewerkers konden deze projecten zelf aanvragen en een interne commissie heeft de aanvragen beoordeeld. Basis criterium was dat een project alleen uitgevoerd kon worden als daarvoor extra tijd of financiën ter beschikking gesteld werden. Binnen de al uitgedeelde tijd kon het niet plaatsvinden. Er zijn vier projecten goedgekeurd, die geïmplementeerd zullen worden in de school. Voorbeelden zijn een project om de communicatie te verbeteren en een project om meer maatwerk te bieden binnen een vakgebied. De onderwerpen kwamen onder andere naar voren uit de jaarlijkse meting van de tevredenheid onder ouders en leerlingen.

Samenwerking zorgscholen

Sinds schooljaar 2015-2016 zijn de zorgscholen (de Paulus Mavo, de Daaf Gelukschool, de Prof. Dr. Gunningschool en de vestiging Gunning op de Daaf Geluk) een samenwerkingstraject gestart. Het doel is om ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs aan te bieden aan zorgleerlingen en elke leerling zo veel mogelijk maatwerk te bieden. In 2016 hebben de scholen gewerkt aan de hand van de samenwerkingsagenda. Zo hebben ze gezamenlijke studiedagen georganiseerd en expertise uitgewisseld.

Onderwijsdata

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	238	202

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	Voldoende
Ouders	Voldoende

Gemiddeld examencijfer

	2016
Vmbo-k	6,6
Vmbo-t	7,2

Slagingspercentage

	2016
Vmbo-k	100 %
Vmbo-t	96 %

Havo staatsexamen

	2016
Volledig diploma	12
Deelcertificaat	3

Bestendingig

	2016
Op het niveau van het ontwikkelingsperspectief	78,69%
Onder het niveau van het ontwikkelingsperspectief	13,11%
Boven het niveau van het ontwikkelingsperspectief	8,20%

Arrangement Onderwijsinspectie

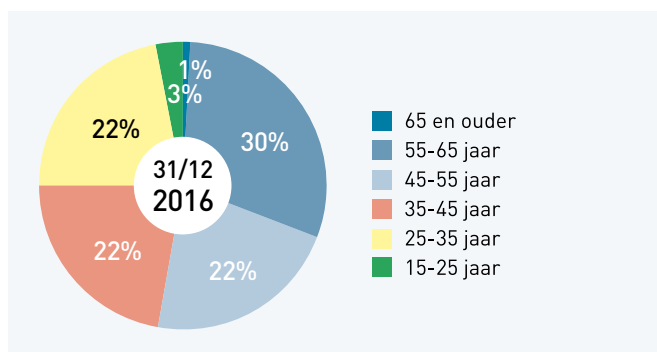
	2016
Vestiging Gunning op de Daaf	Basistoezicht

HR

In 2016 is het verzuimpercentage op de vestiging gedaald tot onder het landelijk gemiddelde. Dit positieve resultaat is bereikt door het verzuimbeleid consequent uit te voeren. De schoolleiding heeft preventief gehandeld, gesprekken gevoerd en het verzuim gemonitord.

HR-data voor beide scholen

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	88,89%
1e-graads	24,07%
2e-graads	44,44%
Pabo	18,64%
Onbevoegd	11,11%
In opleiding	11,11%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	GDG	Dunamare	GDG	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	3%	5,01%	5,37%	5,13%
Meldingsfrequentie	2.14	1,35	3.18	1,31
Gemiddelde verzuimduur	7.57	14,33	10.28	14,67
Nulverzuim	10%	35%	0%	25%
Frequent verzuim (> 3)	38%	21%	56%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat Daaf Gelukschool

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 13.213	€ -368.094	€ 381.307

Exploitatieresultaat Gunning op Daaf Gelukschool

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 336.280	€ 426.208	€ -89.928

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 349.493	€ 58.114	€ 291.379

De Daaf Gelukschool heeft samen met vestiging de Gunning VSO het schooljaar 15/16 afgesloten met een positief resultaat. Het verschil t.o.v. van de begroting is te verklaren door meer inkomsten vanwege een hoger gezamenlijk leerlingenaantal en een besparing op personele lasten doordat niet alle vacatures zijn ingevuld. Verder zijn de huisvestingslasten en de overige instellingslasten iets lager uitgevallen.



Adres

Zandvoortselaan 19a
2042 XD Zandvoort
www.wimgertenbachcollege.nl

Wim Gertenbach College

Het Wim Gertenbach College in Zandvoort is een school voor mavo, leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en onderbouw havo met ongeveer 200 leerlingen. Kenmerkend zijn de kleinschaligheid, een uniek dyslexiebeleid en de eigen laptop voor iedere leerling, die door de school ter beschikking wordt gesteld.

Kernwoorden van de school (bron: Scholen op de kaart)

De kracht
van klein-
schaligheid

Hulpvaardig

Hartelijk

Uniek
dyslexiebeleid

Handelingsgericht werken

In 2016 was handelingsgericht werken het belangrijkste speerpunt voor het Wim Gertenbach College. Handelingsgericht werken is een systematische aanpak waarbij de onderwijsbehoefte van de leerling centraal staat: wat heeft hij of zij nodig aan onderwijs en ondersteuning om het diploma te behalen? De medewerkers van het Wim Gertenbach College zijn in 2016 geschoold in deze manier van denken en werken. Docenten kunnen nu signaleren en analyseren waar de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen liggen en hierop inspelen aan de hand van een door de mentor opgesteld groepsplan.

Blended learning

Op het Wim Gertenbach College werken we zowel met digitale leermiddelen als met traditionele boeken, waarmee de school een leeromgeving creëert van blended learning. Elke leerling heeft een laptop of tablet ter beschikking gekregen. Docenten richten hun lessen zo in dat de leerling die kan gebruiken waar dit zinvol en nuttig is. Het gebruik van laptop of tablet is een hulpmiddel en verrijkmiddel bij het leren, geen doel op zich. Het biedt leerlingen de mogelijkheid om zelfstandiger en meer in hun eigen tempo te werken. De schoolleiding stuurt op de inzet van digitale hulpmiddelen om gedifferentieerd lesstof aan te bieden. Zo realiseert de school maatwerk in het aanbod en kunnen leerlingen meer gepersonaliseerd leren. Kortom: met blended learning biedt het Wim Gertenbach College uitdagend onderwijs aan elke leerling.

Onderwijsresultaten

Naast de leerlingen met een vmbo-tl-advies geeft het Wim Gertenbach College leerlingen met een dubbeladvies kl/tl een kans om het tl-diploma te behalen. Dit heeft succes: ruim 15 procent van alle leerlingen haalt op de school een diploma boven het niveau van het basisschooladvies. Het grote aantal leerlingen met een dubbeladvies heeft ook geleid tot een iets lagere onderbouwsnelheid ten opzichte van de norm. Om dit te verbeteren zijn didactische aanpassingen in gang gezet om de kader/tl-populatie in de onderbouw beter te bedienen:

- De reeds bestaande individuele uren (i-uren) worden gericht ingezet om leerstofinhoud te verdiepen en vakken bij te spijkeren waar de leerling een inhaalslag moet maken.
- In de meivakantie is een 'Lenteschool' georganiseerd voor leerlingen die dreigden te blijven zitten. Hiervan hebben in 2016 ongeveer twintig leerlingen gebruik gemaakt.
- Voor leerlingen met dyslexie zijn er diverse ondersteuningsmogelijkheden naast de gebruikelijke dispensatiemaatregelen. Lesstof en proefwerken kunnen voorgelezen worden met behulp van een computerprogramma en er worden twee cijfers voor een proefwerk gegeven: een waarbij spelling wel en een waarbij spelling niet meegerekend wordt.

Het examenresultaat was in 2016 lager dan in voorgaande jaren: 80 procent. Voorgaande jaren lag het slagingspercentage ruim boven de 90 procent op het Wim Gertenbach College. Dit is een punt van aandacht voor het hele team. De methodiek van handelingsgericht werken is erop gericht om ook de examenresultaten weer op het gewenste niveau te brengen, liefst naar 100 procent.

Onderwijsdata*

Leerlingen

	2016-2017	2015-2016
Aantal	221	206

Tevredenheid

	2016
Leerlingen	7,0
Ouders	7,9

Onderbouwpositie t.o.v. advies po

	2016	Inspectienorm
Score	2,86%	-7,60%

Onderbouwsnelheid

	2016	Inspectienorm
Score	89,42%	94,89%

Bovenbouwsucces

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	82,29%	85,58%

Gemiddeld examencijfer per afdeling

	2016	Inspectienorm
Vmbo-(g)t	6,21	6,14

Slagingspercentage per afdeling

	2016
Vmbo-(g)t	80,43%

Arrangement onderwijsinspectie

	2016
Vmbo-k	Basistoezicht
Vmbo-(g)t	Basistoezicht

* Voor meer uitleg over de gebruikte definities; zie Leeswijzer pagina 33

HR

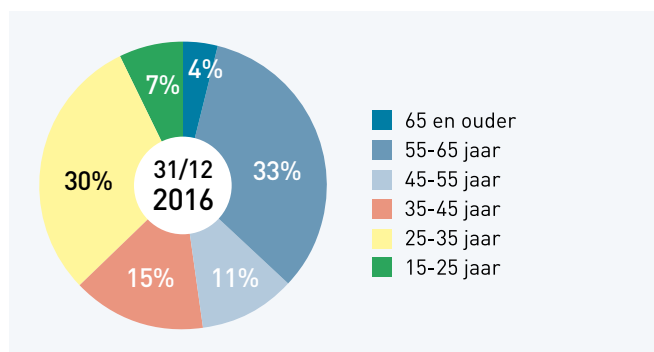
Voor de teamsamenstelling streeft de school naar een evenwichtige leeftijdsopbouw. Daarom zijn er verscheidene jonge, beginnende docenten aangenomen. Circa een derde deel van de medewerkers is nu tussen 25 en 35 jaar, een derde deel is tussen 55 en 65 jaar en de overigen zijn verdeeld over de andere leeftijdscategorieën.

In 2016 heeft de school beleidsmatig ingezet op een goede functiemix, waarvoor docenten in schaal LD zijn aangesteld. Het ziekteverzuimpercentage is iets gestegen ten opzichte van 2015, maar ligt met 2,75 procent nog steeds ruim onder het landelijk gemiddelde van 4,9 procent.

De docenten op het Wim Gertenbach College verstaan hun vak en zijn bekwaam. Wel hebben te veel docenten nog geen bevoegdheid behaald. In de categorie 'onbevoegd' zijn echter alle docenten in opleiding om die bevoegdheid op termijn te behalen, zoals blijkt uit het bevoegdhedenoverzicht hieronder.

HR-data

Leeftijdverdeling van het personeel in %



Bevoegdheden van onderwijzend personeel (OP)

Bevoegd	65,00%
1e-graads	20,00%
2e-graads	30,00%
Overig	5,00%
Pabo	10,00%
Onbevoegd	35,00%
In opleiding	35,00%
Eindtotaal	100,00%

Verzuimgegevens

	WGC	Dunamare	WGC	Dunamare
	2016	2016	2015	2015
Verzuimpercentage	2,75%	5,01%	1,4%	5,13%
Meldingsfrequentie	1.92	1,35	1.7	1,31
Gemiddelde verzuimduur	2.94	14,33	2.2	14,67
Nulverzuim	32%	35%	22%	25%
Frequent verzuim (> 3)	28%	21%	26%	21%

Financiën

Exploitatieresultaat

resultaat 15/16	Begroting 15/16	Vershil
€ 243.056	€ 14.398	€ 228.658

De cijfers over schooljaar 15/16 laten een flink positief resultaat zien. Dat is verklaarbaar door enkele onvoorziene veranderingen, maar ook door beleidsmatige keuzes. Er zijn enerzijds meer Rijksbijdragen geboekt, o.a. doordat er meer zij-instromers waren dan verwacht. Anderzijds vielen ook de nietgeoormerkte subsidies OCW hoger uit. De aanmelding van leerlingen voor de huiswerkklas overtrof de verwachtingen. Dit leidde tot extra inkomsten, maar uiteraard ook tot extra uitgaven op personeelsgebied. Verder zijn er gedurende het schooljaar substantieel lagere energiekosten gerealiseerd. Aan de lastenkant waren er verschuivingen in de formatie waardoor de personeelskosten gunstiger uitvielen. In de loop van het schooljaar werd duidelijk dat de renovatie van het schoolgebouw werd uitgesteld, waardoor de bijbehorende investeringen niet zijn gedaan.

6 Verslag Raad van Toezicht (RvT)



De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en de algemene gang van zaken in de stichting. De RvT keurt de reglementen, beleidsplannen en begrotingen goed, fungeert daarnaast als werkgever van het CvB, en treedt op als klankbord voor het CvB. Ook stelt de RvT op voorstel van het CvB de strategische organisatiedoelen vast en bewaakt zij het realiseren daarvan. De RvT werkt conform de code Good Governance.

Samenstelling leden van de RvT in 2016

- Mevr. T. Huizinga, voorzitter RvT, lid van de remuneratiecommissie
- Mevr. A. Mur, voorzitter van de commissie onderwijskwaliteit
- M. Hartvelt, lid van de Audit & Risk Commissie
- R. Meijers, vicevoorzitter en voorzitter van de remuneratiecommissie
- W. Passtoors, lid van de commissie onderwijskwaliteit
- Mevr. T. Triesenberg, voorzitter van de Audit & Risk Commissie
- Mevr. F.C. Azimullah (lid RvT sinds april 2016), lid van de commissie onderwijskwaliteit

Na het vertrek van de heer Den Uyl in 2015, besloot de RvT een nieuw lid te werven met regionale binding. Eind 2015 werd door de remuneratiecommissie de procedure gestart onder begeleiding van het Nationaal Register. In april 2016 werd mevrouw F.C. Azimullah benoemd tot lid van de RvT.

In de bijlagen zijn de benoemingstermijnen en de nevenfuncties in 2016 van de leden van de RvT vermeld.

Drie commissies

De RvT heeft drie commissies ingesteld: de commissie onderwijskwaliteit, de remuneratiecommissie die tevens optreedt als de commissie goed werkgeverschap, en de Audit & Risk Commissie. De commissies bereiden de vergaderingen van de RvT voor, ieder op het eigen beleidsterrein. De commissies rapporteren aan de RvT als geheel en adviseren de Raad van Toezicht als geheel.

De commissies vervullen ook een klankbordfunctie voor het CvB.

Commissie Kwaliteit

De commissie onderwijskwaliteit bestaat uit mevr. Mur, mevr. Azimullah en de heer Passtoors. De commissie heeft in 2016 drie keer vergaderd. Er werd onder meer vergaderd op het Haarlem College en de Hartenlustmavo. Voorafgaand aan de vergadering vond een kennismaking plaats met de betreffende schoolleider, gevolgd door een introductie over de school. In de vergaderingen is o.a. gesproken over:

- Dunamare kwaliteitsbeleid
- Dunamare kwaliteitsprofiel
- Het nieuwe waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs
- Het opbrengstenoordeel van Inspectie over schooljaar 2015
- De rapporten van de Inspectie op basis van kwaliteitsonderzoeken op een aantal scholen
- Passend Onderwijs

Remuneratiecommissie/commissie goed werkgeverschap

De remuneratiecommissie bestaat in 2016 uit mevr. Huizinga en de heer Meijers. In 2016 voerden zij een voortgangs- en functioneringsgesprek met beide CvB-leden. Ook werd in 2016 een zevende RvT-lid, mevr. F.C. Azimullah, geworven. De remuneratiecommissie, in haar hoedanigheid van commissie goed werkgeverschap, is ook betrokken geweest bij de beleidsontwikkeling die heeft geleid tot het strategisch HR-plan van Dunamare Onderwijsgroep.

Audit & Risk Commissie (ARC)

De Audit & Risk committee (ARC) -bestaande uit mevr. Triezenberg en heer Hartvelt, kwam in 2016 vier keer bijeen. De vergaderingen vonden in het algemeen op één van de Dunamare-scholen plaats. De huidige accountant KPMG was aanwezig bij twee vergaderingen; ter bespreking van de jaarrekening 2015 en de managementletter. De ARC besprak, als voorbereiding op de RvT-vergaderingen, de financiële en beheersmatige ontwikkeling van Dunamare Onderwijsgroep met het CvB en de concerncontroller.

De ARC heeft in de vergaderingen besproken - en besloten om de RvT positief te adviseren over: de begroting 2016-2017(inclusief investeringsbegroting), de meerjarenraming 2016-2020, en de jaarrekening 2015. Verder kwamen de toekomstige financiële organisatiestructuur, de meerjaren-onderhoudsplannen en de verduurzaming van de gebouwen aan de orde.

Vergaderingen RvT en behandelde onderwerpen

In kalenderjaar 2016 heeft de gehele RvT zes keer vergaderd met het CvB. De studiedag van de RvT vond plaats in februari. De RvT heeft in oktober intern vergaderd.

Toezietskader

Mede op basis van de nieuwe 'Code Goed Onderwijsbestuur' werd het Toezietskader geactualiseerd en vastgesteld. Aanvullend daarom werd ook het reglement RvT en het bestuursreglement herzien en vastgesteld. De RvT zal dit jaarlijks evalueren.

Onderwijskwaliteit

Aan de hand van de voorbesprekingen en de advisering van de commissie Onderwijskwaliteit heeft de RvT gesproken over de onderwijskwaliteit op de scholen en het beleid van het CvB. Ook het Dunamare kwaliteitsprofiel en het concept kwaliteitsbeleid kwam aan de orde.

Goed werkgeverschap

In de vergadering van juni 2016 is uitgebreid gesproken over het strategisch HR-plan en het ontwikkelplan voor de Dunamare Academie. Het strategisch HR-plan is mede tot stand gekomen op basis van rondetafelgesprekken tijdens de studiedag 2015 waaraan ruim 1.200 medewerkers deelnamen. De RvT staat volledig achter het strategisch HR-plan en vraagt aandacht in de fasering ervan. Ook de invoering van een nieuwe personeelsadministratie (AFAS) in 2017 kwam aan de orde. Het nieuwe pakket geeft via 'Mijn Dunamare' actueel inzicht voor de werknemers.

Goed bestuur

In de RvT-vergadering van januari 2016 werd de managementletter 2015 toegelicht door KPMG. De conclusie van KPMG is dat de administratieve organisatie van Dunamare Onderwijsgroep van goed niveau is. Er is resultaat geboekt bij huisvesting en aanbestedingen door de implementatie van het handboek facilitair. De RvT ziet het risicomangement breder dan alleen vanuit financieel oogpunt. Het is immers een belangrijk instrument voor de RvT om te kunnen bepalen of een organisatie in control is. In september 2016 werd de planning- en control-cyclus door de RvT besproken. De cyclus zal later

worden uitgebreid met HR en onderwijskwaliteit en zal zo leidend zijn in de agenda van het CvB, Directieraad, GMR en RvT.

De RvT heeft verder onder andere met het CvB gesproken over:

- Verdere aanscherping strategisch beleidsplan *van goed naar geweldig* met als pijlers: onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.
- Het Dunamare kwaliteitsprofiel
- Onderwijsopbrengsten en leerlingenaantallen.
- Veranderde toezicht van Inspectie voor het Onderwijs.
- Professionalisering van medewerkers (o.a. via de Dunamare Academie).
- Benoemingsprocedure voor een nieuwe rector voor het Schoter, het benoemen van een interim-rector op het Coornhert Lyceum en de benoeming van een nieuwe directeur voor de Paulus Mavo.
- De Dunamare studiedag, die op 19 september 2016 plaatvond.

Studiedag RvT

De studiedag RvT vond plaats in februari 2016. Het eerste deel van de studiedag heeft de RvT een zelfevaluatie gehouden met externe begeleiding. Tijdens het tweede deel van de studiedag waren zeven rectoren/directeuren aanwezig om met de RvT-leden een open gesprek te hebben over een aantal onderwerpen betreffende Dunamare Onderwijsgroep en het onderwijs in het algemeen.

Ontmoeting RvT en GMR

In maart 2016 ontmoette een delegatie van de RvT de GMR. Er werd gesproken over onder meer de informatiestromen, risico's, de agendering en de ISK (internationale schakelklas). Vanaf komend schooljaar zal twee maal per jaar een gesprek plaatsvinden tussen een delegatie van de RvT en de GMR.

Interne RvT-vergadering

De interne RvT-vergadering in oktober 2016 stond in het teken van een zelfevaluatie en de diverse aspecten van 'toezichthouden'. Ook deze zelfevaluatie werd extern begeleid.

7 Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)



Naast een medezeggenschapsraad (MR) op alle scholen, is er binnen Dunamare Onderwijsgroep ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De bezetting van de GMR bestaat uit zestien leden; zeven personeelsleden, drie ouders en vier leerlingen. In de vergaderingen van de GMR komen onderwerpen aan bod waarop de GMR informatie-, advies-, of instemmingsrecht heeft. Dit betreft bijvoorbeeld de begroting en regelingen die voor geheel Dunamare Onderwijsgroep gelden, zoals o.a. de protocollen en regelingen (zoals de klachtenregeling, klokkenluidersregeling en gedragscode social media), ontwikkeling generiek functiegebouw en de functiemix. Daarnaast fungeert de GMR als klankbord voor het CvB.

Samenstelling van GMR in 2016

Namens de medewerkers

- L.K. Anthoni, Haarlemmermeer Lyceum
- F. de Koning, Sterren College
- M.J. de Meijere, Paulus Mavo
- N. Spencer-Maters, Vellesan College
- M.A. van Rij (secretaris), Technisch College Velsen/Maritiem College IJmuiden
- Mevr. C. Smit, Sterren College
- R.W.J.M. Stet (penningmeester), Hoofdvaart College

Namens de ouders

- T. Bosma (voorzitter), Haarlemmermeer Lyceum
- E.A.M. Laarhoven, Coornhert Lyceum
- G. Pieters, Haarlemmermeer Lyceum

Namens de leerlingen

- Isabella Hoppe, Haarlemmermeer Lyceum
- Vanna Kunst, Het Schoter
- Joëlle van de Sande, Ichthus Lyceum
- Jesse Thomassen, Daaf Gelukschool

In 2016 heeft de GMR vijf keer vergaderd met het CvB. In het afgelopen verslagjaar zijn in de vergaderingen onder andere de hierna genoemde thema's behandeld.

Thema's

- Dunamare kwaliteitsbeleid
- Strategisch HR-plan Dunamare Onderwijsgroep 2016-2020
- Ontwikkeling generiek functiegebouw Dunamare Onderwijsgroep
- Uitgangspunten strategische personeelsplanning
- Ontwikkelplan Dunamare Academie
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Aanbesteding Arbodienstverlening
- Voorlopige jaarcijfers 2015
- Jaarplanning 2016/2017
- Evaluatie Dunamare studiedag 2015
- GMR-verkiezingen
- Toelichting begroting 2016-2017
- Begrotingen en MJB 2017-2021
- Jaarverslag 2015
- P&C-cyclus 2016/2017
- Schooljaarverslag 2015/2016
- Website GMR

Op voordracht van de GMR neemt de heer W.H.J. Passtoors zitting in de RvT waardoor afstemming tussen GMR en RvT is gewaarborgd. In bijlage 3 staan de benoemingstermijnen van de GMR beschreven.

In 2016 heeft de GMR ingestemd met de volgende onderwerpen:

- Functiebeschrijving slaapwacht
- Protocol algemene klachtenregeling
- Protocol schorsing en verwijdering
- Integriteitscode en gedragscode social media
- Klokkenluidersregeling
- Studiekostenregeling

In 2016 heeft de GMR o.a. positief geadviseerd over: de begroting 2016-2017, het jaarverslag 2015 en de (her)benoeming (leden RvT).

De GMR is in 2016 uitgebreid op de hoogte gehouden van de voortgang en richting van het traject *van goed naar geweldig* en het daaruit voortvloeiende strategisch HR-plan en heeft hierbij ook een actieve rol vervuld. Zo hebben GMR-leden zitting in voorbereidende werkgroepen, zoals de samenstelling van de set nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden.

Voorafgaande aan de GMR-vergaderingen met het CvB vinden interne GMR-vergaderingen plaats. In de commissies worden de onder hun verantwoordelijkheid vallende onderwerpen besproken en met een advies voorgelegd aan de voltallige (interne) vergadering van de GMR, waarna het onderwerp tot definitieve besluitvorming wordt ingebracht in een overleg van de GMR met het CvB. De GMR kent naast het Dagelijks Bestuur twee commissies:

Dagelijks Bestuur (DB)

In 2016 heeft het DB zes keer vergaderd met het CvB. In het DB worden de agendapunten van de volgende GMR-vergadering voorbesproken en wordt de agenda van deze GMR-vergadering vastgesteld. Het DB bestaat uit de voorzitter en de secretaris van de GMR.

Commissie personeel (personeelsgeleding GMR)

De personeelsgeleding van de GMR (pGMR) heeft in 2016 zes keer vergaderd met het CvB. In de commissie Personeel worden alle HR-onderwerpen voorbesproken, zoals o.a. de secundaire arbeidsvoorwaarden, de geactualiseerde protocollen en regelingen en de HR-agenda.

Commissie Financiën

De commissie Financiën heeft in 2016 drie keer vergaderd met het CvB. In de commissie Financiën worden alle financiële onderwerpen voorbesproken. Zo stonden in 2016 o.a. de volgende onderwerpen op de agenda: de kaderbrief, de meerjarenbegroting, de begroting en de exploitatieresultaten van het schooljaar.



8 Financiën



Financiële instrumenten en risicobeheersing

In april 2013 hebben het CvB en de RvT van Dunamare Onderwijsgroep het Treasury Statuut vastgesteld. Het statuut voldoet aan de Regeling Beleggen en Belenen door Instellingen van Onderwijs en Onderzoek 2010. Het financiële beleid dat in 2016 is gevoerd, voldoet aan het Treasury Statuut.

Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van een beperkt aantal financiële instrumenten zoals debiteuren, vorderingen, liquide middelen en rentedragende opgenomen leningen.

De instelling heeft één afgeleid financieel instrument, een interest rate swap voor de beheersing van het renterisico op twee leningen.

Kredietrisico

Het maximale kredietrisico dat de stichting loopt, bedraagt € 19,2 miljoen bestaande uit vorderingen ad € 4,3 miljoen en liquide middelen ad € 4,3 miljoen.

Krediet mitigerende aspecten

De liquide middelen zijn bij een Nederlandse systeembank geplaatst. Deze bank kent een Long Term Rating van A+ op basis van S&P ultimo 2016 voor de lange termijnmarkt. Wij achten het kredietrisico hierover aanvaardbaar.

De vorderingen ad € 3,1 miljoen bestaan voornamelijk uit vorderingen op overheden ad € 1,9 miljoen, en ouderbijdrage ad € 0,8 miljoen.

Renterisico en kasstroomrisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor schulden met variabele renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van de toekomstige kasstromen.

Met betrekking tot vastrentende schulden loopt de instelling risico's over de marktwaarde.

Met betrekking tot bepaalde variabele rentende

schulden, heeft de instelling een rentederivaat afgesloten, waarbij de variabele rente wordt omgezet naar een vaste rente.

Valutarisico

De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's.

Prijsrisico

De stichting heeft geen aandelen en loopt derhalve geen prijsrisico.

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen. En dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat de stichting steeds aan de gestelde leningsvoorwaarden kan blijven voldoen.

Reële waarde

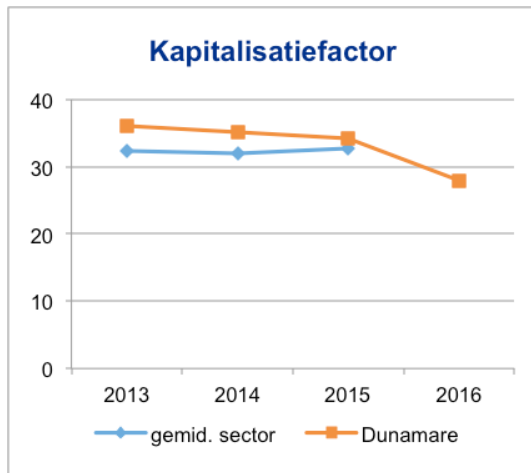
De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

De boekwaarde van de schulden/leningen van kredietinstellingen en overige benadert de reële waarde. Indien Dunamare Onderwijsgroep nu een vergelijkbare lening opneemt, dan zal op basis van de huidige ratio's van Dunamare Onderwijsgroep en de geboden zekerheden een vergelijkbaar tienjaars-rentetarief worden gevraagd door de kredietinstelling.

De reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten in een hedge-relatie, bedraagt per 31 december 2016 -€ 431.441 (2015: -€483.496).

Financiële continuïteit

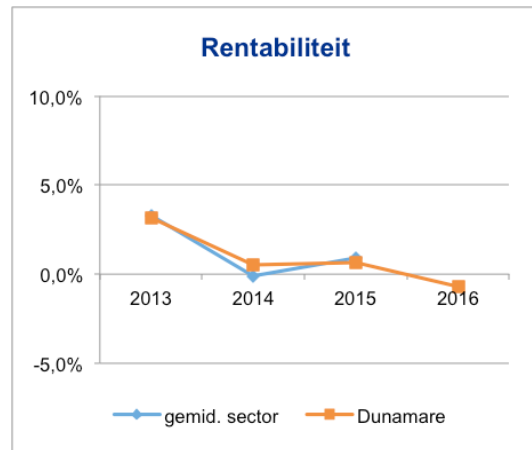
Kapitalisatiefactor



De kapitalisatiefactor geeft de indicatie van middelen die binnen een bestuur nog niet zijn vastgesteld in of voor het onderwijsproces. De kapitalisatiefactor in 2016 bedraagt 27,93 % (2015: 34,21 %). Voor schoolbesturen zonder gebouwen en terreinen op de balans adviseert de commissie-Don een bovengrens van 35%.

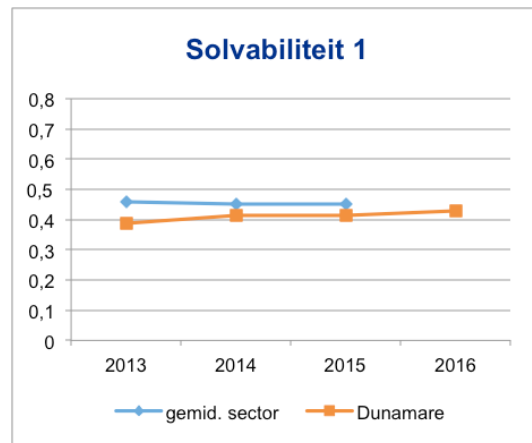
De kapitalisatiefactor daalt in 2016 als gevolg van een verhoogd investeringsvolume door de aanschaf van zonnepanelen en de uitvoering van diverse renovatieprojecten in schoolgebouwen.

Rentabiliteit



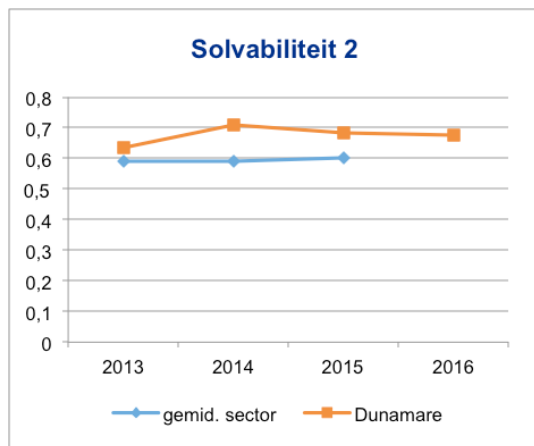
De rentabiliteit betreft de verhouding tussen het exploitatieresultaat en de totale baten. De rentabiliteit over 2016 bedraagt -0,70 (2015: 0,65).

Solvabiliteit 1



Solvabiliteit 1 wordt berekend als het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen. Ultimo 2016 bedraagt de ratio solvabiliteit 1 0,43 (2015: 0,41).

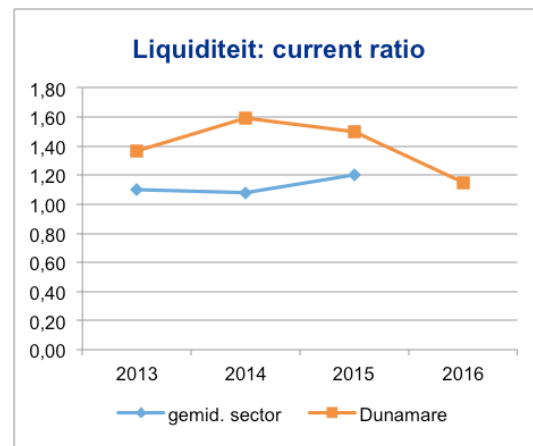
Solvabiliteit 2



Solvabiliteit 2 wordt berekend als het eigen vermogen + voorzieningen gedeeld door het totale vermogen. Ultimo 2016 bedraagt de ratio solvabiliteit 2 0,68 (2015: 0,68).

De current ratio geeft een indicatie in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn korte-termijnverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Ultimo 2016 bedraagt de current ratio 1,15 (2015: 1,50). In het Treasury Statuut is opgenomen dat Dunamare Onderwijsgroep streeft naar een current ratio van 1.

Current ratio



Een gezonde financiële huishouding is een absolute voorwaarde voor het kunnen leveren van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Dunamare Onderwijsgroep heeft de afgelopen jaren sterk gestuurd om de financiële huishouding op orde te krijgen.

De afgelopen jaren is het Dunamare Onderwijsgroep gelukt om positieve exploitatieresultaten te behalen. Voor 2016 is voor het eerst een negatief resultaat behaald. Dit was ook begroot. De kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit zijn boven het niveau gebracht van het landelijk gemiddelde. De genoemde kengetallen zijn in onderstaand schema weergegeven. In de laatste 2 kolommen zijn de landelijke cijfers weergegeven.

	Dunamare	Dunamare	Dunamare	Dunamare	vo-sector	vo-sector
Kerngetallen financiële positie	2013	2014	2015	2016	2015	2014
Solvabiliteit	0,39	0,41	0,41	0,43	0,45	0,45
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,63	0,71	0,68	0,68	0,60	0,59
Liquiditeit (current ratio)	1,37	1,59	1,50	1,15	1,20	1,08
Rentabiliteit	3,2%	0,5%	0,6%	-0,7%	0,9%	-0,1%
Kerngetallen overig						
Kapitalisatiefactor	35,95	35,02	34,21	27,93	32,77	31,89
Personele lasten / Totale lasten	75,6%	75,3%	75,3%	75,4%	79,2%	78,8%
Rijksbijdragen / Totale baten	93,6%	94,2%	94,2%	94,3%	92,6%	92,2%
Personeel / Rijksbijdragen	80,4%	79,4%	79,4%	80,5%	84,8%	85,7%

Op stichtingsniveau is de financiële continuïteit gewaarborgd door een planning- en control cyclus op basis van een meerjarenraming, begroting en een liquiditeitsbegroting. Belangrijk sturingsmechanisme is dat de formatie/begroting wordt bijgesteld aan het werkelijke leerlingenaantal. Eventueel boven-talig personeel wordt herplaatst. In principe moet elke school een exploitatieresultaat-doelstelling realiseren van +1 % van de Rijksbijdrage en reguliere bekostiging van de samenwerkingsverband. Deze 1 % wordt gebruikt om een tekort op te vangen op een van de scholen in de groep en dient daarnaast om onvoorziene tegenvallers gedurende het jaar op te kunnen vangen. Dunamare Onderwijsgroep streeft naar een gemiddeld exploitatieresultaat van nul gemeten over 4 jaren. Middels een rapportage-cyclus/-systeem hebben de verantwoordelijke budgethouders altijd inzicht in de budgetuitputting en gerealiseerde formatie.

Financieel resultaat over 2016

Toelichting verschillen realisatie 2016 t.o.v. realisatie 2015

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2016 bedraagt € -937.000. Dit is € 1.760.000 lager dan het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2015. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2016 de lasten € 7.420.000 hoger zijn. De hogere lasten worden voor € 5.700.000 gecompenseerd door hogere baten. De lasten zijn daartegen in 2016 ook € 7.420.000 hoger.

De baten zijn in 2016 € 5.700.000 hoger doordat in 2016 de personele lumpsum en de materiële lumpsum zijn geïndexeerd. Ook zijn 223 leerlingen meer ingeschreven dan in 2015. Van de samenwerkingsverbanden is € 924.000 meer ontvangen voor individuele arrangementen en professionaliseringstrajecten.

De lasten zijn in 2016 € 7.420.000 hoger doordat de personele lasten zijn gestegen met € 5.800.000. De huisvestingslasten zijn € 237.000 hoger en de overige lasten zijn € 1.113.000 hoger. De personele

lasten zijn gestegen als gevolg van de toename van het aantal fte en de salarisverhoging uit het loonakkoord 2016 van in totaal 3,0 procent. De stijging van de personeelslasten wordt verder veroorzaakt doordat in 2016 sprake was van een dotatie van de personele voorzieningen met € 224.000 (2015: vrijval € -514.000).

De huisvestingslasten zijn in 2016 gestegen door een stijging van de huurkosten met € 178.000 en indexering van de schoonmaak en energielasten. De overige lasten zijn gestegen door hogere kosten voor externe adviseurs ten behoeve van diverse projecten, aanschaf schoolboeken, elektronische leermiddelen en hogere onderhoudscontracten op apparatuur als gevolg van invoering demarcatie.

Toelichting verschillen begroting 2016 en realisatie 2016

Dunamare Onderwijsgroep werkt voor de interne beheersing sinds 2012 met een schooljaarbegroting. De planning- en controlcyclus is afgestemd op de schooljaarbegroting. De begroting 2016, zoals is opgenomen in de jaarrekening is een samenstel van 5/12e deel van schooljaar 2015-2016 en 7/12e deel schooljaar 2016-2017.

Het exploitatieresultaat is in 2016 € 218.900 hoger dan het begrote exploitatieresultaat.

De baten zijn € 5.965.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere Rijksbijdragen, gemeentegelden en de overige baten. De Rijksbijdragen zijn hoger doordat in 2016 de personele lumpsum en de materiële lumpsum zijn geïndexeerd en de leerlingaantallen hoger zijn dan begroot. De hogere leerlingaantallen leveren ook een hogere ouderbijdrage op, die onder de overige baten is verantwoord.

De lasten zijn € 5.724.000 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging van de personele lasten en een stijging van de overige lasten. De personele lasten nemen toe als gevolg van loonaanpassing zoals afgesproken in de cao 2015-2016 en de cao 2016-2017, en inzet van formatie als gevolg van hogere leerlingaantallen.



9 Risicoanalyse

Risico management



Het nemen van risico's is inherent aan het uitvoeren van onze publieke taak. Door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Op deze wijze vergroten wij de kans op onze strategische doelstellingen op het gebied van onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.

De risico's zijn onderverdeeld in 4 risico-categorieën:

- **Strategisch:** in deze categorie zijn alle risico's opgenomen die de realisatie van de missie van de organisatie en het bereiken van de strategische doelstellingen bedreigen.
- **Operationeel:** in deze categorie zijn alle risico's opgenomen ten aanzien van het efficiënt en effectief gebruik van middelen van de organisatie
- **Rapportage:** in deze categorie vallen alle risico's die ontstaan als de tijdigheid, juistheid, kwaliteit of betrouwbaarheid van informatie en financiële gegevens in het geding zijn.
- **Compliance:** in deze categorie vallen alle risico's die er voor zorgdragen dat niet wordt voldaan aan wet- en regelgeving.

Risico-acceptatie

Het nemen van risico's is inherent aan het type organisatie dat Dunamare Onderwijsgroep is. De mate waarin Dunamare Onderwijsgroep bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risico-categorie.

Risico-categorie	Toelichting	Risico-acceptatie
Strategisch	Dunamare Onderwijsgroep streeft naar een balans tussen onderwijskwaliteit, de invulling van haar maatschappelijke en politieke functie en een gezonde bedrijfsvoering. Om dit te realiseren, is Dunamare bereid om gematigde risico's te nemen bij het nastreven van strategische doelstellingen.	Matig
Operationeel	Dunamare Onderwijsgroep heeft een lage risico-acceptatie voor risico's die het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs geven en volgen van onderwijs bedreigen. Ook waar het gaat om de veiligheid van scholieren en medewerkers is de risico-acceptatie laag.	Laag
Rapportage	Dunamare Onderwijsgroep streeft naar tijdige en juiste (financiële) informatie. Wij hebben een lage risico-acceptatie ten aanzien van omstandigheden die van invloed zijn op de tijdigheid, juistheid, kwaliteit van interne en externe (financiële informatie).	Laag
Compliance	Dunamare Onderwijsgroep streeft er naar om te voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. Er is specifiek aandacht voor het naleven van de Wet op het Voortgezet Onderwijs, wetgeving rondom aanbesteding, personeel en huisvesting, WNT, en 'Code Goed Onderwijsbestuur'.	Laag

Risico-beheersing en interne controle

In 2015 is gestart met het project professionalisering en modernisering van de financiële organisatie en personeels- en salarisadministratie. Het professionaliseren van het systeem van risico-beheersing en interne controle maakt hier onderdeel van uit.

De volgende instrumenten zijn al operationeel:

- Periodieke rapportages zoals maand-, kwartaal en jaarrapportages
- Treasurybeleid
- Periodieke bespreking over de audit-bevindingen tussen leden van de Audit- en Risk Commissie van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de concern controller en de externe accountant
- Het opvolgen van aanbevelingen uit de Management Letter van de externe accountant.
- Management Statuut
- Handboek Facilitaire zaken

- Toezichtkader, bestuursreglement en reglement van de RvT
- Kwaliteitsprofiel per Dunamare-school en periodieke rapportage over de realisatie
- Nieuw systeem voor personeels- en salarisadministratie

De volgende instrumenten zijn in 2016 ontwikkeld, of zullen worden ontwikkeld:

- Rapportage over de realisatie van strategische doelstellingen
- Inbedden van risicomanagement in de organisatie
- Handboek AO/IB waarin de procedures van de belangrijkste financiële processen zijn beschreven. En waarin de verantwoordelijkheid tussen CvB en directeuren en medewerkers financiële processen, worden vastgelegd.
- Vervanging van het huidige systeem voor financiële administratie

¹ Afgeleid van het VERI-model (of Engelse RACI-model)

Strategische risico's	Toelichting
A Krimp van leerlingaantallen Voor de regio waar Dunamare Onderwijsgroep onderwijs aanbiedt wordt voor de korte termijn nog een groei geprognoseerd. Echter voor de middellange termijn wordt een krimp van de leerlingaantallen verwacht. Deze krimp kan alleen worden opgevangen als de formatie van de totale organisatie evenredig afneemt met de daling van de leerlingaantallen.	Beheersmaatregelen <ul style="list-style-type: none">- Nauwgezet volgen van de leerlingprognoses die gemeenten periodiek laten opstellen.- Zorgdragen voor een evenwichtige verdeling tussen tijdelijke en vaste aanstellingen en een evenwichtige leeftijdsopbouw per functiesoort en bevoegdheid.
B Nieuw bekostigingsstelsel Het ministerie van OCW is voornemens om de bekostiging van het onderwijs te vereenvoudigen door het invoeren van een nieuwe bekostigingssystematiek. Bij de uitwerking van het model zijn een aantal gevolgen zichtbaar geworden voor techniek- en nautisch onderwijs. Het aanbieden van nautisch onderwijs is al risicovol omdat het gaat om een beperkt aantal leerlingen en grote investeringen om deze vorm van onderwijs aan te kunnen bieden.	<ul style="list-style-type: none">- Voortdurende dialoog met OCW- Participatie in verschillende overlegorganen zoals de VO-raad.
C Verschuiving van vmbo naar avo-onderwijs Er is een trend waarneembaar dat verhoudingsgewijs meer leerlingen vanuit het primair onderwijs uitstromen naar het avo-onderwijs dan naar het vmbo-onderwijs. Dunamare Onderwijsgroep heeft in de regio waar zij onderwijs verzorgt een groot marktaandeel van vmbo-opleidingen.	<ul style="list-style-type: none">- Nauwgezet volgen van de leerlingprognoses die gemeenten periodiek laten opstellen.- Nauwgezet volgen van de instroom van de scholen.

Operationeel	Toelichting
<p>D Samenstelling van het personeelsbestand</p> <p>De gemiddelde leeftijd van medewerkers is ouder dan 45. Op de middellange termijn zullen veel van deze medewerkers de organisatie verlaten. Het werven van gekwalificeerde en bevoegde docenten vormt voor met name de tekort-vakken, scheikunde, natuurkunde, wiskunde, Duits, Frans en Klassieke talen, een risico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In schooljaar 2016-2017 is subsidie verkregen voor het opzetten van de opleidingsschool H₂O in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam deze samenwerking heeft als doel om startende docenten al tijdens de opleiding aan ons te binden. - Door middel van de Dunamare Academie wordt de mogelijkheid geboden om kennis te verwerven en ervaringen te delen. Dit is van belang om het uitval van startende docenten te voorkomen. - Aanstellen van een medewerker die verantwoordelijk is voor strategische personeelsplanning.
<p>E Opgvolging schoolleiders</p> <p>Het is moeilijk om voldoende nieuwe en goed gekwalificeerde schoolleiders te vinden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In 2017/2018 hoge prioriteit aan het project strategische personeelsplanning (SPP) - Eind schooljaar 2016/2017 zijn de eerste kwantitatieve analyses gereed. In 2017/2018 krijgt SPP in de volle breedte vorm, inclusief kwalitatieve analyses, nieuwe wervingsmethodes en arbeidsmarktcommunicatie. - In schooljaar 2017-2018 zal worden gestart (pilot) met een kweekvijver voor schoolleiders - In schooljaar 2017-2018 zal worden gestart (pilot) met een coachingspool om talenten te begeleiden - Continueren/doorontwikkelen van het leiderschapstraject van rectoren en directeuren in 2017/2018.
Rapportagerisico's	
<p>F Rapportageproces</p> <p>Dunamare Onderwijsgroep heeft een vaste planning en controlcyclus. Periodieke maand-, kwartaal- en jaarrapportages maken hier standaard onderdeel van uit.</p> <p>Dit rapportageproces verloopt nog niet efficiënt en effectief.</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - In 2016 is gestart met het professionaliseren en moderniseren van de financiële organisatie door o.a. te investeren in software die de planning- en controlcyclus ondersteunt. Ook is per 1 januari 2017 een nieuw HRM-systeem geïmplementeerd. In 2017 worden de voorbereidingen getroffen voor de implementatie van een nieuw financieel systeem per 1 januari 2018.
Compliance	
<p>G Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen</p> <p>Onderwijsgroep Dunamare is een organisatie die gefinancierd wordt door middel van publieke middelen. Als de middelen niet doelmatig worden besteed, kan dit schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toezichtkader, bestuursreglement en reglement van de RvT - De organisatie werkt al jaren met het vier ogen- beleid v.w.b. het aangaan van verplichtingen, facturen en betalingen - Vertrouwenspersoon - Klokkeluidersregeling

Beoordeling van de belangrijkste risico's

Kans dat het zich voordoet					
		Zeer klein	Klein	Groot	Zeer groot
Impact	Zeer ernstig		D	E	
	Ernstig				
	Aanzienlijk		F, G	A, B, C	
	Gering				



10 Continuïteitsparagraaf

Gegevensset



In de balans en staat van baten en lasten over de periode 2016-2017 t/m 2018-2019 staan meerdere variabelen en aannames.

De belangrijkste zijn:

- De leerlingenprognose is tot stand gekomen op basis van geleverde prognoses scholen en getoetst aan de prognoses van een extern bureau Pronexus.
- Medewerkers hebben een bestuursaanstelling en zijn dus in principe herplaatsbaar binnen Dunamare Onderwijsgroep.
- Doelsubsidies (overige OC&W-bijdrage) blijven de komende jaren stabiel.
- De inkomsten vanuit het ministerie van OCW zijn gebaseerd op de meest recente bekostigingsgegevens van OCW.
- De begroting en meerjarenraming is gebaseerd op prijspeil 2017. Dit houdt in dat zowel ten aanzien van de inkomsten als de kosten geen inschatting is gemaakt ten aanzien van verwachte indexatie.
- Gepensioneerden worden vervangen door personeel in dezelfde schaal te plaatsen in trede 5, tenzij de schoolleiding heeft ingeschat dat vervanging niet zal plaatsvinden of de schoolleiding heeft aangegeven dit anders in te vullen.
- De functiemix doelstelling van 1-10-2014 is meegenomen in de begroting en raming van de personeelslasten.
- De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is gebaseerd op het recent geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en het besluit van het CvB van april 2017.
- De bijdrage van de scholen aan het Bestuurs- en servicebureau bedraagt 6,5% van de Rijksbijdrage en de LWOO/PRO- gelden van het samenwerkingsverband.
- De bijdrage van de scholen voor mobiliteit bedraagt 0,3% van de Rijksbijdrage en de LWOO/PRO- gelden van het samenwerkingsverband.
- De begroting en meerjarenraming is gebaseerd op de cao die loopt van 1 juli 2016 tot 1 oktober 2017.
- Binnen Dunamare is afgesproken dat de NOA-gelden maximaal 4 jaar mogen worden ingezet vanaf schooljaar 2014-2015. Dit betekent dat uiterlijk in schooljaar 2017-2018 het restant saldo moet worden ingezet.
- De balansposities ten aanzien van de vorderingen en schulden blijven stabiel.
- Binnen de loonkosten wordt jaarlijks rekening gehouden met stijging van treden binnen de salarisschalen.

Balans en Staat van Baten & Lasten

In onderstaande tabel is de balans en staat van baten en lasten gebaseerd op de begroting 2017-2018 en de meerjarenraming 2018-2019 t/m 2019-2020. Zoals goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 22 juni 2017 en vastgesteld door het College van Bestuur op 26 juni 2017.

Meerjarenraming				
	<i>JR</i>	<i>Begroting</i>	<i>Raming</i>	
Activa	2016	17/18	18/19	19/20
Immateriële vaste activa	77.391	72.556	45.022	33.863
Materiele vaste activa	37.747.480	39.874.303	39.868.490	37.899.139
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal vaste activa	37.824.871	39.946.859	39.913.512	37.933.003
Voorraden	0	0	0	0
Vorderingen	4.341.689	4.341.689	4.341.689	4.341.689
Effecten	0	0	0	0
Liquide middelen	14.870.750	12.097.585	14.414.134	16.995.116
Totaal vlottende activa	19.212.439	16.439.274	18.755.823	21.336.805
Totaal activa	57.037.310	56.386.133	58.669.334	59.269.808
Passiva				
Eigen vermogen	24.465.787	24.496.040	25.738.357	26.367.212
<i>Algemene reserve</i>	22.450.986	22.481.239	23.723.556	24.352.411
<i>Bestemmingsreserve</i>	2.014.801	2.014.801	2.014.801	2.014.801
Voorzieningen	14.114.989	13.743.547	15.094.419	15.246.026
Langlopende schulden	1.771.801	1.461.813	1.151.825	971.837
Kortlopende schulden	16.684.733	16.684.733	16.684.733	16.684.733
Totaal passiva	57.037.310	56.386.133	58.669.334	59.269.808

Raming van baten en Lasten				
	<i>JR</i>	<i>Begroting</i>	<i>Raming</i>	
Baten	2016	17/18	18/19	19/20
Rijksbijdragen	125.170.577	126.618.891	125.259.694	124.388.784
Overige overheidsbijdragen	1.454.065	1.405.275	1.378.318	1.377.723
College-, cursus-, les- en exa	0	0	0	0
Baten werk iov derden	0	33.000	20.500	0
Overige baten	6.104.856	5.993.825	5.863.731	5.837.706
Totaal Baten	132.729.498	134.050.991	132.522.243	131.604.213
Lasten				
Personeelslasten	100.767.550	101.323.421	99.216.896	99.160.037
Afschrijvingen	4.908.226	5.542.849	5.314.116	5.045.476
Huisvestingslasten	9.540.271	9.640.114	9.514.314	9.380.014
Overige lasten	18.356.044	17.379.354	17.099.599	17.279.831
Totaal lasten	133.572.091	133.885.738	131.144.926	130.865.358
Saldo baten en lasten	-842.593	165.253	1.377.318	738.584
Financiële baten en lasten	-94.586	-135.000	-135.000	-110.000
Resultaat	-937.179	30.253	1.242.318	628.854

Kengetallen financiële positie					
	<i>JR</i>	<i>Begroting</i>		<i>Raming</i>	
Kengetallen financiële positie	2016	17/18	18/19	19/20	19/20
Solvabiliteit 1	0,43	0,43	0,44	0,44	0,44
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,68	0,68	0,70	0,70	0,70
Liquiditeit (current ratio)	1,15	0,99	1,12	1,12	1,28
Rentabiliteit (na bestemmingen)	-0,7%	0,0%	0,9%	0,9%	0,5%
Kengetallen overig (excl. eliminatieposten)					
Kapitalisatiefactor	27,93	25,74	26,88	26,88	28,19
Rijksbijdragen/Totale baten	94,3%	94,5%	94,5%	94,5%	94,5%
Personeel/Rijksbijdragen	80,5%	80,0%	79,2%	79,2%	79,7%
Investerings					
	2016	17/18	18/19	18/19	19/20
Gebouwen en terreinen	3.298.156	3.358.520	2.680.000	2.680.000	640.000
Inventaris en apparatuur	3.748.203	4.153.592	2.165.769	2.165.769	2.397.467
Overige	206.601	110.500	435.000	435.000	27.500
Materiële vaste activa	7.252.960	7.622.612	5.280.769	5.280.769	3.064.967
Personeel (fte)					
	2016	17/18	18/19	18/19	19/20
Directie	28,17	25,84	24,98	24,98	27,83
Onderwijs Ondersteunend Personeel*	352,99	385,04	376,99	376,99	374,86
Onderwijzend Personeel	903,64	916,69	891,85	891,85	879,26
* incl. teamleiders					
Totaal	1.284,80	1.327,56	1.293,82	1.293,82	1.281,94
Teldatum					
	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019
Leerlingenaantallen	13.663	13.745	13.727	13.545	13.621

In de begroting 2017-2018 bedraagt het exploitatie-resultaat € 30.000. Voor de schooljaren 2018-2019 en 2019-2020 wordt een hoger positief exploitatie-resultaat verwacht. Bij de meeste scholen is aangestuurd op het behalen van een 1 procent norm. Dat wil zeggen dat scholen een exploitatieresultaat moeten nastreven van 1% van de Rijksbijdrage en de LWOO/PRO-gelden van het samenwerkingsverband. Dit is van belang om geraamde exploitatie-tekorten van scholen te kunnen opvangen met exploitatieoverschotten. Zo wordt de continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep gewaarborgd.

Voor schooljaar 2017-2018 is €11,7 miljoen begroot voor investeringen en het uitvoeren van groot onderhoud. Het hoge investeringspeil in 2016-2017 en 2017-2018 is terug te zien in de ontwikkeling van de current ratio en kapitalisatiefactor. Zo zal in schooljaar 2017-2018 voor €0,8 miljoen worden geïnvesteerd in duurzaamheidsmaatregelen waaronder het plaatsen van zonnepanelen op daken van scholen waar dat mogelijk is. Ook staan er investeringen gepland voor een financieel systeem om deze processen efficiënter te kunnen inrichten en optimaler te kunnen ondersteunen.

Rapportages aanwezigheid van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het financieel beleid van Dunamare Onderwijsgroep wordt vastgesteld door het College van Bestuur. De planning- en controlcyclus volgt de schooljaar-kalender. Hierdoor sluit het financiële beleid beter aan op de processen in de school. Zo wordt de begroting gebaseerd op de verwachte leerling-aantallen op 1 oktober van enig jaar en wordt de begroting van de formatie hier op afgestemd.

De financiële cyclus start jaarlijks met een uitgebreide kaderbrief, waarin de lange termijndoelstellingen zijn vertaald naar een jaarbegroting. Op basis van deze kaders maken de scholen een beleidsrijke begroting en meerjarenraming.

Maandelijks krijgen de budgethouders via het inzicht in de uitputting van de begroting. Aangezien circa 75% van de uitgaven wordt bepaald door loonkosten, wordt ook op medewerkersniveau inzicht gegeven in de geplande en de werkelijke formatie. Door deze detaillering wordt inzichtelijk waarom er binnen de loonkosten afwijkingen zijn. Op basis van de maandelijkse uitputting kan een goede voorspelling worden gedaan van het verwachte resultaat op stichtingsniveau.

Bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming wordt rekening gehouden met de risico-analyse op stichtingsniveau zo als opgenomen in hoofdstuk 9.

Jaarlijks beoordeelt de accountant het interne risicobeheersings- en controlesysteem en rapporteert de bevindingen aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming wordt rekening gehouden met de risico-analyse op stichtingsniveau zoals opgenomen in hoofdstuk 9.

Rapportage toezichthoudend orgaan

In hoofdstuk 6 is een verslag opgenomen van de Raad van Toezicht.

Staat van baten en lasten over 2016

	Ref.	2016		Begroting 2016		2015	
		€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	3.1	125.170.577		119.677.713		119.651.049	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.454.065		1.357.041		1.322.515	
Baten werk in opdracht van derden	3.3	0		0		438	
Overige baten	3.5	<u>6.104.856</u>		<u>5.730.011</u>		<u>6.053.720</u>	
Totaal baten			132.729.498		126.764.765		127.027.722
Lasten							
Personeelslasten	4.1	100.767.550		97.514.332		94.968.652	
Afschrijvingen	4.2	4.908.226		5.519.870		4.633.993	
Huisvestingslasten	4.3	9.540.271		9.311.085		9.302.940	
Overige lasten	4.4	<u>18.356.044</u>		<u>15.503.507</u>		<u>17.242.486</u>	
Totaal lasten			<u>133.572.091</u>		<u>127.848.794</u>		<u>126.148.071</u>
Saldo baten en lasten			-842.593		-1.084.029		879.651
Financiële baten en lasten	5		-94.586		-72.083		-56.026
Resultaat			<u>-937.179</u>		<u>-1.156.112</u>		<u>823.625</u>

Kasstroomoverzicht 2016

	2016		2015	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-842.593		879.651
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	4.908.226		4.633.993	
Mutaties voorzieningen	-2.511.718		-880.843	
		<u>2.396.508</u>		<u>3.753.150</u>
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (-/-)	-896.722		2.240.357	
Schulden	<u>-718.961</u>		<u>2.389.802</u>	
		-1.615.683		4.630.159
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>-61.768</u>		<u>9.262.960</u>
Ontvangen interest	64.947		109.964	
Betaalde interest	<u>132.811</u>		<u>134.752</u>	
		-67.864		-24.788
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>-129.632</u>		<u>9.238.172</u>

	2016		2015	
	€	€	€	€
Kasstroom uit investerings-activiteiten				
Investerings in materiële vaste activa	7.704.211		5.862.884	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	362.563		1.471.513	
Investerings in immateriële vaste activa	0		57.656	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0		0	
Kasstroom uit investerings-activiteiten		-7.341.648		-4.449.027
Kasstroom uit financierings-activiteiten				
Aflossing langlopende schulden	309.988		309.988	
Kasstroom uit financierings-activiteiten		-309.988		-309.988
Mutatie liquide middelen		-7.781.268		4.479.156

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Stand per 1 januari	22.652.018	18.172.862
Mutatie boekjaar	-7.781.268	4.479.156
Stand per 31 december	14.870.750	22.652.018

Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Dunamare Onderwijsgroep (hierna ook genoemd Dunamare), gevestigd te Haarlem is een stichting met de status van onderwijsinstelling. Dunamare heeft conform artikel 4.1 van de statuten tot doel:

“De Stichting heeft ten doel het in standhouden van openbare en bijzondere scholen voor voortgezet onderwijs”

Het bestuursnummer van Dunamare is 41664. De hierin meegenomen BRIN-nummers zijn 01KL, 02KM, 02YH, 13JF, 15NE, 18EC, 19EQ, 19TI, 20EK, 20RC, 20RF, 25FU, en 26JE.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Stelselwijzigingen

In 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

In 2016 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het saldo van baten en lasten aangepast voor posten van de staat van baten en lasten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de posten van het werkkapitaal en posten van de staat van baten en lasten waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

De kasstromen uit hoofde van de financiering zijn gesplitst in kasstromen met betrekking tot mutaties in de hoofdsom (opgenomen onder financieringsactiviteiten) en betaalde interest (opgenomen onder operationele activiteiten). Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als kostprijshedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. De schattingen (vooral post voorzieningen) en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Algemeen

De jaarrekening 2016 is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en verplichtingen zijn gebaseerd op de historische kosten tenzij anders vermeld. Voor zover niet anders is vermeld worden activa en verplichtingen opgenomen tegen nominale waarde.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de historische kosten tenzij anders vermeld. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn verspreid.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta. Alle financiële informatie is euro's is afgerond op de dichtstbijzijnde euro, tenzij anders vermeld.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Wet Normering Topinkomens

Voor de uitvoering van de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de staat van baten en lasten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast. Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt, zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de staat van baten en lasten, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst/verlies door middel van een overlopende post in de staat van staat van baten en lasten verwerkt.

Indien het afgeleide instrument afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst/verlies die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst/verlies overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien het afgeleid instrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. De vervolgwaardering van het afgeleide financiële instrument is dan kostprijs of lagere marktwaarde.

De stichting documenteert in generieke hedgedocumentatie de enige hedgerelatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge respectievelijk dat er geen sprake is van overhedge. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien sprake is van een overhedge wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

De onderneming bepaalt op elke balansdatum de mate van ineffectiviteit van de combinatie van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie (de hedgerelatie). De mate van ineffectiviteit van de hedgerelatie wordt vastgesteld door het vergelijken van de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie in de hedgerelatie. De onderneming hanteert voor deze vergelijking de volgende kritische kenmerken:

- omvang;
- looptijd;
- afgedekt risico;
- wijze van afrekening van het afdekkingsinstrument en afgedekte positie.

Indien de kritische kenmerken, beoordeeld in de context van de hedgerelatie, aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit.

Indien de kritische kenmerken, beoordeeld in de context van de hedgerelatie, niet aan elkaar gelijk zijn, is sprake van ineffectiviteit. In dat geval wordt de mate van ineffectiviteit vastgesteld door de verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument te vergelijken met de verandering in reële waarde van de

afgedekte positie. Indien sprake is van een cumulatief verlies op de hedgerelatie over de periode vanaf eerste verwerking van het afdekkingsinstrument tot aan balansdatum, wordt deze ineffectiviteit (het verlies) direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Immateriële vaste activa

Algemeen

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. De activeringsgrens voor immateriële vaste activa is 1.000 euro. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur van 4 jaar.

Kosten van verwerving ter zake van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom

Onder de kosten van verwerving ter zake van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom worden kosten geactiveerd van extern ontwikkelde software. De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen.

Materiële vaste activa

Algemeen

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met eventuele restwaarde. Afschrijving vindt plaats vanaf het moment van ingebruikname.

De aangewende investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa.

Gebouwen en terreinen

De investeringen in gebouwen en terreinen waarvan het juridisch en economisch eigendom bij Dunamare berust, worden op de balans geactiveerd en lineair afgeschreven in 30 jaar (nieuwbouw) of 20 jaar (verbouw).

Gedurende het jaar wordt getoetst of zich zodanige wijzigingen hebben voorgedaan in schattingen en veronderstellingen van activa dat een aanpassing van de gebruiksduur noodzakelijk is.

Vanwege de onbepaalde gebruiksduur wordt op terreinen niet afgeschreven.

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans.

Inventaris en apparatuur / andere vaste bedrijfsmiddelen

De activeringsgrens voor de aanschaf van ICT, inventaris, apparatuur en andere bedrijfsmiddelen bedraagt 1.000 euro. Investeringsbeslissingen met een aanschafwaarde van minder dan 1.000 euro per investeringsbeslissing worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

De investeringen boven de 1.000 euro worden geactiveerd en lineair afgeschreven. Daarbij worden de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

Inventaris: 15 jaar

Apparatuur: 7 jaar

ICT middelen: 4 jaar

In uitvoering en vooruitbetalingen

De vooruitbetalingen in uitvoering worden opgenomen tegen vervaardigingskosten. Na afronding van de projecten worden de gelden van de overheid die ter financiering zijn ontvangen op de investeringsuitgaven op het betreffende project in mindering gebracht.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord op basis van het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Vlottende activa

Vorderingen

Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De algemene reserve bestaat uit reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door derden is aangebracht.

Bestemmingsreserve Ouderraad

Deze gelden zijn bestemd voor leerlingenactiviteiten door de ouderraad. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

Bestemmingsreserve BAPO

De bestemmingsreserve BAPO is gevormd voor BAPO-verplichtingen aan werknemers. Hierbij is rekening gehouden met een instroomkans, indexatie, blijf- en deelnamekans en verdiscontering.

Bestemmingsreserve ESF

Deze gelden betreffen het saldo van ontvangsten en uitgaven inzake de door het Europees Sociaal Fonds ontvangen middelen.

Bestemmingsreserve "Steunfonds Hoofdvaart College"

Deze middelen zijn overgedragen door de externe Stichting Jansoniusfonds met als doel het Hoofdvaart College extra financiële mogelijkheden te bieden voor de (onderwijskundige) ontwikkeling van de school en de leerlingen. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

Bestemmingsreserve "Recreatiefonds Maritiem"

Deze gelden zijn bestemd voor recreatieactiviteiten op scholen. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

Bestemmingsreserve "Langenfonds Sterrencollege"

Deze gelden zijn bestemd voor financiële ondersteuning van leerlingen van het Sterren College indien zij niet in staat zijn om zelf leermiddelen aan te schaffen en/of deel te nemen aan specifieke schoolactiviteiten. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

Voorzieningen

Algemeen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd.

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Personele voorzieningen

Voorziening ADV Spaarverlof

Deze voorziening is gevormd om verplichtingen op te vangen van opgebouwd recht op spaarverlof.

Voorziening verzuim/langdurig zieken

Een voorziening verzuim/ langdurig zieken wordt gevormd indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- De werknemer door ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband geheel of gedeeltelijk niet in staat is om werkzaamheden te verrichten;
- Deze ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet zal worden opgeheven;
- De werkgever de verplichting heeft tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan de betreffende werknemer en deze betalingen direct voor rekening van de werkgever komen. Hierbij wordt rekening gehouden met revalidatiekansen.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte jubileumuitkeringen gedurende het dienstverband van de werknemers. Ten grondslag hieraan ligt het aantal medewerkers, de functieschalen en de gerelateerde blijfkans (gebaseerd op de leeftijd).

Voorziening WW/WOVO

De voorziening heeft betrekking op 25% eigen risico van de wachtgeldregeling inclusief bovenwettelijke wachtgeldregeling. De voorziening is gebaseerd op het aantal deelnemers aan de regeling, de vastgestelde uitkeringen, verwachte indexatie, looptijd en uitstroomverwachting.

Voorziening recuperatieverlof

Ingevolge de cao vo en de cao po hebben de meeste medewerkers jaarlijks recht op een persoonlijk verlofbudget dat zij kunnen besteden in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid (vo) en duurzame inzetbaarheid (po). De betreffende saldi kunnen ook worden gespaard, zodat na enkele jaren een totaalsaldo als verlof kan worden opgenomen. Bij opname van dit verlof zal mogelijk vervanging moeten worden geregeld. Na inventarisatie van de door medewerkers gemaakte keuzes, is hiervoor een voorziening gevormd.

Overige voorzieningen

Hieronder is de voorziening groot onderhoud opgenomen. Dit houdt verband met toekomstig groot onderhoud aan de panden en installaties. De voorziening wordt gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt. De voorziening grootonderhoud is nagenoeg langlopend.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

De overlopende passiva betreffen de vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend, en/of nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

De (normatieve) rijksbijdragen worden tijdsevenredig aan het boekjaar toegerekend waarin deze worden ontvangen. De niet-geoormerkte OCW-subsidies en geoormerkte OCW-subsidies zonder verrekeningsclausule worden verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar van toewijzing, tenzij op basis van een

bestedingsplan mag worden aangenomen dat de met de subsidie bekostigde activiteiten nog niet in dat jaar hebben plaatsgevonden. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten. Huuropbrengsten van sportzalen / lokalen worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst.

Detacheringen worden conform detacheringscontract lineair in de exploitatie opgenomen.

De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening schooljaar 15-16 en schooljaar 16-17)

De overige baten worden toegerekend aan de periode waar zij betrekking op hebben.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op de balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat.

Voor een op de balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De dekkingsgraad van het ABP pensioenfonds bedraagt per 31 december 2016 96,6%.

Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Operationele lease

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Toelichting op de jaarrekening

Balans

1.1 Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa zijn in het volgende schema samengevat:

	Kosten van onderzoek en ontwikkeling
	€
Stand per 1 januari 2016	
Aanschafprijs	321.061
Afschrijving cumulatief	193.431
Boekwaarde	127.630
Mutaties	
Investeringen	0
Aanschafwaarde desinvesteringen	0
Afschrijvingen	50.239
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	0
Saldo	-50.239
Stand per 31 december 2016	
Aanschafprijs	321.061
Afschrijving cumulatief	243.670
Boekwaarde	77.391

Dit betreft externe ontwikkeling van software.

1.2 Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfs- middelen	In uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2016					
Aanschafprijs	26.541.698	35.733.552	4.428.069	158.478	66.861.797
Afschrijving cumulatief	8.506.092	20.845.600	2.246.286	0	31.597.978
Boekwaarde	18.035.606	14.887.952	2.181.783	158.478	35.263.819
Mutaties					
Investerings	3.298.156	3.748.203	51.700	606.152	7.704.211
Herrubricering	0	0	0	97.990	97.990
Aanschafwaarde desinvesteringen	367.881	3.722.048	32.675	0	4.122.604
Afschrijvingen	1.143.836	3.477.543	234.982	0	4.856.361
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	129.785	3.696.367	30.253	0	3.856.405
Saldo	1.916.224	244.979	-185.704	508.162	2.483.661
Stand per 31 december 2016					
Aanschafprijs	29.471.973	35.759.707	4.447.094	666.640	70.345.414
Afschrijving cumulatief	9.520.143	20.626.776	2.451.015	0	32.597.934
Boekwaarden	19.951.830	15.132.931	1.996.079	666.640	37.747.480

De marktwaarde van de schepen opgenomen in andere vaste bedrijfsmiddelen is in 2016 opnieuw getaxeerd en bedraagt € 1.315.000.

1.5 Vorderingen

	31 december 2016		31 december 2015	
	€	€	€	€
Debiteuren		481.769		187.742
Overige overheden		1.888.073		744.778
Overige vorderingen		777.287		1.287.050
Vooruitbetaalde kosten	759.090		813.329	
Verstreckte voorschotten	5.081		4.952	
Overige	432.409		439.814	
Overlopende activa		1.196.580		1.258.095
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		2.020		2.020
		<u>4.341.689</u>		<u>3.475.645</u>

De mutatie debiteuren wordt veroorzaakt doordat het professionaliseringstraject aan het eind van het jaar is gefactureerd aan de samenwerkingsverbanden. De stijging van overige overheden bestaat vooral uit nog te ontvangen gemeentekredieten voor de nieuwbouw Vellesan VMBO.

De daling van de overige vorderingen heeft te maken met de ontvangen gelden van Nova betreffende de aanschafsimulator voor Maritieme Academie Harlingen.

Onder de vorderingen zijn geen bedragen opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

Debiteuren

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Handelsdebiteuren	481.769	187.742
Af: voorziening dubieuze debiteuren	2.020	2.020
	<u>479.749</u>	<u>185.722</u>

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt :

	2016	2015
	€	€
Stand per 1 januari	2.020	2.020
Ottrekking	0	0
Dotatie	0	0
Stand per 31 december	<u>2.020</u>	<u>2.020</u>

Overige vorderingen

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
	€	€
Licenties	0	165.250
Werkweken	132.206	117.957
Rente	8.360	39.115
ESF subsidies	94.385	38.519
Nog te ontvangen bedragen	197.458	78.973
	<u>432.409</u>	<u>439.814</u>

Licenties zijn opgenomen onder vooruitbetaalde kosten.

1.7 Liquide middelen

De post liquide middelen is opgebouwd uit onderstaande elementen:

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
	€	€
Kasmiddelen	46.930	30.980
Tegoeden op bank- en girorekeningen	14.823.820	22.621.038
	<u>14.870.750</u>	<u>22.652.018</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2016. In het kasstroomoverzicht is de ontwikkeling van de liquiditeitspositie weergegeven.

2.1 Eigen Vermogen

	Stand per 1-1-2016		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2016	
	€	€			€	€
Algemene reserve						
Algemene reserve	23.385.214		-934.258	30		22.450.986
Bestemmingsreserve (publiek)						
Ouderraad	70.874		40.793	-30		111.637
ESF	28.561		-41.927	0		-13.366
Bapo	1.756.962		0	0		1.756.962
	<u>1.856.397</u>					<u>1.855.233</u>
Bestemmingsfonds (publiek)						
Steunfonds	140.832		0	0		140.832
Langenfonds	7.843		-1.572	0		6.271
Recreatiefonds	12.680		-215	0		12.465
	<u>161.355</u>					<u>159.568</u>
	<u>25.402.966</u>		<u>-937.179</u>	<u>0</u>		<u>24.465.787</u>

2.2 Voorzieningen

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
	€	€
Personeelsvoorzieningen	3.198.319	2.977.881
Overige voorzieningen	<u>10.916.670</u>	<u>13.648.826</u>
	<u>14.114.989</u>	<u>16.626.707</u>

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	<u>Personeels- voorzieningen</u>	<u>Overige voorzieningen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Stand per 1 januari 2016	2.977.881	13.648.826	16.626.707
Dotaties	988.666	2.431.637	3.420.303
Ontrekkingen	333.923	5.163.793	5.497.716
Vrijval	434.305	0	434.305
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Stand per 31 december 2016	3.198.319	10.916.670	14.114.989
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Kortlopend deel < 1 jaar	436.740	4.230.853	4.667.593
Langlopend deel > 1 jaar	2.761.579	6.685.817	9.447.396

Personeelsvoorzieningen

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
	€	€
ADV spaarverlof	650.732	857.893
Langdurig zieken	203.408	151.512
WW/WOVO	318.174	488.257
Recuperatieverlof	1.339.853	821.179
Jubilea	686.152	659.040
	<hr/>	<hr/>
	3.198.319	2.977.881
	<hr/>	<hr/>

Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken is hoger doordat de voorziening in 2016 opnieuw in detail is berekend en op basis daarvan is de eindstand bepaald.

ADV spaarverlof

De voorziening ADV spaarverlof is lager door de opname van het verlof en vrijval vanwege medewerkers die niet langer meer in dienst zijn. *Recuperatieverlof*

De voorziening recuperatieverlof is toegenomen doordat de medewerkers meer hebben gespaard dan zij hebben opgenomen.

WW/WOVO

De voorziening is berekend op einddatum in plaats van de maximale datum.

2.3 Langlopende schulden

	<u>Krediet- instellingen</u>	<u>Gemeente Harlingen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Stand per 1 januari 2016	1.691.789	390.000	2.081.789
Aangegane leningen	0	0	0
Aflossingen 2016	<u>-179.988</u>	<u>-130.000</u>	<u>-309.988</u>
Stand per 31 december 2016	<u>1.511.801</u>	<u>260.000</u>	<u>1.771.801</u>
Looptijd > 1- 5 jaar	719.952	260.000	979.952
Looptijd > 5 jaar	791.849	0	791.849
Rentevoet	4,7%	4,53%	

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

Kredietinstellingen

De leningen verantwoord onder de kredietinstellingen betreffen twee leningen die zijn afgesloten bij de Rabobank voor de bouw en overname van opleidingsschepen.

Lening 1:

Hoofdsom € 2.000.000, 2005-2025, variabele rente gebaseerd op EUR-EURIBOR, resterende looptijd, aflossing € 8.333/mnd. De looptijd van deze lening is tot 1 juli 2025.

Lening 2:

Hoofdsom € 1.600.000, 2007-2027, variabele rente gebaseerd op EUR-EURIBOR met een opslag van 0,9%, resterende looptijd 136 mnd., aflossing € 6.666/mnd. De looptijd van deze lening is tot 1 juli 2027.

De Rabobank heeft als zekerheid een hypothecair recht gevestigd op de schepen.

Ter afdekking van het renterisico op de variabele rente is een renteswap afgesloten. De renteswap heeft betrekking op de hypothecaire lening ten bedrage van €3,6 miljoen. De variabele rentevergoeding op deze lening is met deze renteswap omgezet in een vaste rente van 4,99%. De looptijd van de renteswap is tot 1 juli 2027.

Om het risico op deze lening af te dekken is met de Rabobank een swapovereenkomst afgesloten onder de volgende kenmerken:

- Variabele rente EUR-EURIBOR-REUTERS, te ontvangen
- Vaste rente 4,99% + een risico opslag van 0,9%
- Looptijd swap komt overeen met de looptijd van gekoppelde leningen
- Notional amount van de swap € 1.600.000

- Margin call verplichting indien de gestelde zekerheid door de Rabobank als onvoldoende dekkend wordt aangemerkt. Deze verplichting is ultimo 2016 nihil vanwege onderliggende zekerheid.
- De executiewaarde van de schepen die in onderpand van de lening zijn gegeven bedragen € 1.315.000.

De negatieve marktwaarde van de renteswap bedraagt per 31-12-2016 -431.441 euro (2015: - 483.496 euro)

Gemeente Harlingen

In verband met de intensieve samenwerking met NOVA/mbo Maritiem Onderwijs in Harlingen besloten we in 2007 om een nieuw schoolgebouw te realiseren en dat gedeeltelijk te verhuren aan het ROC NOVA College. De nieuwbouw is gerealiseerd met een lening van de gemeente Harlingen. Dit is een lineaire lening met een looptijd van 10 jaar (2009-2019). In 2019 is de lening geheel afgelost. Contractueel is vastgelegd dat het NOVA College het gebouw voor een periode van 10 jaar huurt met een optie tot verlengen per 5 jaar. Het NOVA College betaalt een maandelijks huurbedrag, gebaseerd op een 25-jarige annuïteit. Deze is samengesteld uit een aflossing en een rentepercentage van 4,5 procent.

Hoofdsom: € 1.300.000

Ingangsdatum: 1-7-2009

Looptijd 10 jaar, Aflossing: € 130.000 per jaar

Rente 10 jaar vast: 4,53%

Geen zekerheden gevestigd door Gemeente Harlingen

2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2016		31 december 2015	
	€	€	€	€
Kredietinstellingen		341.653		341.653
Crediteuren		3.638.327		3.591.329
OCW/LNV		0		10.000
Loonheffing	4.408.752		4.191.439	
Overige belastingen	1.095		6.991	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.409.847		4.198.430
Schulden ter zake van pensioenen		1.047.012		1.087.969
Overige kortlopende schulden		148.306		162.147
Vooruitontvangen subsidies OCW/LNV geoormerkt	298.603		310.590	
Vooruitontvangen investeringssubsidies	829.083		494.120	
Vooruitontvangen termijnen	66.717		1.585.846	
Vakantiegeld en -dagen	3.445.130		3.281.221	
Overige	2.460.055		2.344.345	
Overlopende passiva		7.099.588		8.016.122
		16.684.733		17.407.650

De daling van de vooruitontvangen termijnen heeft te maken met het feit dat de in 2015 ontvangen gelden van de gemeente Velsen voor de bouw Vellesan College in 2016 zijn gerealiseerd.

De stijging van de vooruitontvangen investeringssubsidie wordt veroorzaakt door de ontvangen subsidie voor de opleidingsschool H2O.

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

Overzicht geormerkte subsidies OCW
G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum	JA/NEE
Binden aan de regio	OND/ODB-13/14534U	1-01-2013	J
Lerarenbeurs 2012	413472-1	26-10-2012	N
Lerarenbeurs 2012	412601-1	31-07-2012	J
Lerarenbeurs 2012	475129-2	31-08-2012	J
Lerarenbeurs 2012	475570-2	31-07-2012	N
Lerarenbeurs 2014	609935-1	31-07-2014	N
Zomerschool	702238-1	20-05-2015	N
Lerarenbeurs 2015	683454-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	674273-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	707098-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	708741-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	682156-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	708605-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	700029-1	27-08-2015	J
Lerarenbeurs 2015	700050-1	27-10-2015	J
Lerarenbeurs 2015	708532-1	27-10-2015	J
Lerarenbeurs 2015	709137-1	25-09-2015	J
Lerarenbeurs 2015	709178-1	27-08-2015	J
Zij instromers VO 2015	705871-1	20-08-2015	J
Zij instromers VO 2015	709331-1	21-09-2015	N
Zij instromers VO 2015	705133-1	29-10-2015	N
VSV VO vast 2016	711353-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711460-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711457-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711778-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711677-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711707-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711753-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711872-1	7-10-2015	J
VSV VO vast 2016	711805-1	7-10-2015	J
innovatie impuls onderwijs	279338-2	6-10-2010	J
innovatie impuls onderwijs	279736-2	6-10-2010	J
innovatie impuls onderwijs	280023-2	6-10-2010	J
innovatie impuls onderwijs	280110-2	6-10-2010	J
Praktijkleren Groen 2014	602164-2	20-11-2014	J
Praktijkleren Groen 2015	664914-1	18-12-2014	N

Zij instromers VO 2016	777434-1	15-12-2016	N
Zij instromers VO 2016	773962-1	2-08-2016	N
Zij instromers VO 2016	773991-1	2-08-2016	N
Zij instromers VO 2016	773965-1	2-08-2016	N
Lerarenbeurs 2016	774890-1	27-10-2016	N
Lerarenbeurs 2016	775159-1	28-09-2016	N
Lerarenbeurs 2016	775088-1	30-08-2016	N
Lerarenbeurs 2016	776241-1	27-10-2016	N
Lerarenbeurs 2016	777030-1	27-10-2016	N
Lerarenbeurs 2016	776934-1	27-10-2016	N
Lerarenbeurs 2016	776993-1	30-08-2016	N
Lerarenbeurs 2016	776962-1	30-08-2016	N
Lerarenbeurs 2016	776863-1	30-08-2016	N
Lerarenbeurs 2016	777306-1	25-11-2016	N
Lerarenbeurs 2016	777273-1	30-08-2016	N
VSV VO vast 2017	783941-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784050-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784085-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784529-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784546-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784432-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784393-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784356-1	14-11-2016	N
VSV VO vast 2017	784435-1	14-11-2016	N
Lenteschool 2016	lenzo16012	11-04-2016	N
Lenteschool 2016	lenzo16033	11-04-2016	J
Lenteschool 2016	lenzo16075	11-04-2016	N

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Bij de overgang van de declaratiebesteding naar het baten- en lastenstelsel is ook een overgang van het schooljaar naar het kalenderjaar ingevoerd. Dit heeft tot gevolg gehad dat een vordering is ontstaan op het ministerie van OCW voor de nog uit te betalen vakantierechten van de maand juli t/m december en welke in het nieuwe kalenderjaar worden uitbetaald. Dit betreft echter een eeuwigdurende vordering en wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Gezien het oneindige karakter van de vordering is deze op de balans op nihil gewaardeerd. Mocht de school ophouden te bestaan ontstaat nog een nabetaling van het ministerie van OCW van maximaal 7,5% van de personele besteding.

Per 1 februari 2013 is er een nieuw huurcontract aangegaan aan de Diakenhuisweg te Haarlem. De huur bedraagt € 13.269/mnd. incl. BTW, servicekosten en parkeerplaatsen, en wordt jaarlijks geïndexeerd. Het jaarbedrag is € 159.228, de resterende looptijd is 6 jaar, de totale verplichting is € 968.637. Er is een bankgarantie voor de huur afgegeven van € 40.572 (1 kwartaal huur inclusief btw).

Dunamare heeft in 2005 een huurovereenkomst met het Nova College gesloten voor de huisvesting voor de leerlingen van het Hoofdvaart College. Het huurcontract loopt tot en met 31 december 2014. Met het verstrijken van deze periode is de overeenkomst voortgezet voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van een jaar. Dunamare betaalt per kwartaal € 148.000. Dunamare ontvangt van de gemeente Haarlemmermeer een vergoeding voor deze huurkosten. De jaarlijkse verplichting bedraagt € 40.000. Dit betreft de jaarlijks te betalen vergoeding aan de gemeente van de door ons ontvangen middelen met betrekking tot de instandhouding van de gebouwen.

Leaseverplichtingen

Dunamare heeft totaal 5 leaseauto's beschikbaar gesteld aan personeelsleden. De toekomstige verplichting uit hoofde van deze contracten is in totaal € 103.747. Daarnaast zijn er de volgende verplichtingen:

OMSCHRIJVING	BEDRAG/RAMING PER JAAR 2016	RESTERENDE LOOPTIJD
Gefaciliteerd Boekenfonds	€ 105.851	€ 105.851
Leermiddelen	€ 3.300.000	€ 3.300.000
Levering gas en elektra	€ 1.100.000	
Levering gas vanaf 1-1-2018		€ 1.500.000
Levering elektra vanaf 1-1-2018		€ 1.200.000
Schoonmaak	€ 1.232.309	
Levering hardware	€ 764.764	€ 509.842
Systeembeheer ICT (onderhoud en inhuur)	€ 617.360	€ 1.543.400
Facturen Wilroff, netwerkbeheer ICT(onderhoud en inhuur)	€ 170.744	
Multifunctionele afdrukapparatuur	€ 387.301	€ 258.201
Glasvezelnetwerk	€ 190.929	€ 859.181
Salarisverwerkingspakket	€ 63.333	€ 126.667
Kantoorartikelen	€ 118.743	€ 39.581
Lockers scholen (leasecontracten)	€ 63.288	€ 923.089
Bedrijfsarts	€ 118.008	€ 68.838
Servicecontract installaties		*
Afval en archief inzameling	€ 64.271	
Bewaking / Beveiliging abonnement	€ 11.958	€ 1.993

* Conform nieuwe demarcatie verantwoording scholen. De reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten in een hedge relatie bedraagt per 31 december 2016 € -431.4416 (2015: € - 483.496)

3.1 Rijksbijdragen

	2016		2015	
	€	€	€	€
Rijksbijdragen OCW/EZ	110.123.846		106.339.039	
Overige subsidies OCW/EZ	11.585.662		10.775.458	
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	<u>3.461.069</u>		<u>2.536.552</u>	
Rijksbijdragen		125.170.577		119.651.049
OCW	110.123.846		106.339.039	
EZ	<u>0</u>		<u>0</u>	
Rijksbijdragen OCW/EZ	110.123.846		106.339.039	
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	<u>3.461.069</u>		<u>2.536.552</u>	
Geoormerkte subsidies	11.991		551.932	
Niet-geoormerkte subsidies	<u>11.573.671</u>		<u>10.223.526</u>	
Overige subsidies OCW	<u>11.585.662</u>		<u>10.775.458</u>	
		<u>125.170.577</u>		<u>119.651.049</u>

De rijksbijdragen en samenwerkingsverbandgelden zijn toegenomen als gevolg van gestegen leerlingenaantal en tevens zijn de rijksbijdragen toegenomen per leerling.

3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

	2016		2015	
	€	€	€	€
Participatiebudget	24.750		22.901	
Overige overheidsbijdragen	<u>1.429.315</u>		<u>1.299.614</u>	
Overige overheidsbijdragen		1.454.065		1.322.515
Totaal		<u>1.454.065</u>		<u>1.322.515</u>

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2016		2015	
	€	€	€	€
Overige baten werk in opdracht van derden	0		438	
		<u>0</u>		<u>438</u>
		0		438

3.5 Overige baten

	2016		2015	
	€	€	€	€
Verhuur		354.359		286.868
Detachering personeel		505.613		435.034
Ouderbijdragen		4.115.543		4.074.888
Projectgelden	281.130		179.426	
Kantine verkopen	204.836		219.855	
Kluisjesverhuur	145.069		141.465	
Overdrachtsmiddelen leerlingen	98.491		154.004	
Overige	<u>399.815</u>		<u>562.180</u>	
Overige		<u>1.129.341</u>		<u>1.256.930</u>
		<u>6.104.856</u>		<u>6.053.720</u>

De stijging van projectgelden wordt veroorzaakt door ontvangen ESF subsidies. De post overige baten bestaat uit een verkoopwinst van twee appartementen. Ten opzichte van 2015 is een daling zichtbaar, omdat vorig jaar vier appartementen zijn verkocht.

4.1 Personeelslasten

	2016		2015	
	€	€	€	€
Brutolonen en salarissen	76.673.115		72.925.194	
Sociale lasten	9.778.425		9.201.810	
Pensioenpremies	9.265.926		9.171.864	
Lonen en salarissen		95.717.466		91.298.868
Dotaties personele voorzieningen	224.152		-514.217	
Personeel niet in loondienst	2.317.930		2.226.616	
Overig	3.039.177		2.630.618	
Overige personele lasten		5.581.259		4.343.017
Af: Uitkeringen		531.175		673.233
		100.767.550		94.968.652

De stijging van de loonkosten heeft te maken met de Cao-VO 2016. De totale structurele loonsverhoging beslaat circa 5%. Het verschil in dotaties voorzieningen wordt veroorzaakt omdat in 2015 een vrijval heeft plaatsgevonden van de voorziening verzuim van 675.000 euro. De stijging in overig komt door gestegen scholingskosten personeel.

Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2016 waren er gemiddeld 1345,61 fte (2015: 1327 fte) in dienst van Dunamare Onderwijsgroep. Als gevolg van het toegenomen aantal FTE en de CAO verhogingen zijn de lonen en salarissen met circa € 3.700.000 toegenomen ten opzichte van 2015.

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke sector en semi-publieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Met ingang van 2016 wordt ten aanzien van onderwijsinstellingen het van toepassing zijnde WNT- maximum bepaald op basis van een aantal criteria. Deze criteria betreffen totale baten, aantal leerlingen/studenten en aantal gewogen onderwijssoorten. Voor Dunamare Onderwijsgroep bedraagt het WNT-maximum voor 2016 € 164.000.

Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum. De instelling heeft de beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

<i>bedragen x € 1</i>	Dr. A.J. Strijker	Dr. J.C. Rath
Functie(s)	College van Bestuur	College van Bestuur
Voorzittersclausule van toepassing (J/N)	J	N
Ingangsdatum dienstverband	1-8-1990*	1-11-2013
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,00	1,00
Einddatum dienstverband	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging		
Beloning	148.409	141.240
Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	0	0
Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	15.306	15.025
Totaal bezoldiging	163.715	156.265
Toepasselijk WNT-maximum	164.000	164.000

*Per 1/1/2012 overgestapt naar cao bestuurders VO 2011-2013 SCHAAL B5.7

<i>bedragen x € 1</i>	M. Hartvelt	F.C Azimullah	R. Meijers	A. Mur	W. Passtoors	T. Huizinga	T. Triezenberg
Functie(s)	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht
Voorzittersclausule (J/N)	N	N	N	N	N	J	N
Duur dienstverband	01-01-2014	20-04-2016	01-01-2014	11-10-2014	12-10-2015	10-04-2014	10-04-2014
(ingangsdatum)	-	-	-	-	-	-	-
einddatum)	01-01-2018	20-04-2020	01-01-2018	11-10-2018	12-10-2019	10-04-2018	10-04-2018
Bezoldiging							
Beloning	8.000	6.000	8.000	8.000	8.000	12.000	8.000
Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen		32,04	-	-	-	-	139,4
Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	8.000	6.032	8.000	8.000	8.000	12.000	8.139
Toepasselijk WNT-maximum	16.400	11.503	16.400	16.400	16.400	24.600	16.400

Totaal bezoldiging RvT is exclusief 21% BTW en toepasselijk WNT-maximum RvT is exclusief 21% BTW.

4.2 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Immateriële vaste activa	50.239	63.163
Materiële vaste activa	<u>4.857.987</u>	<u>4.570.830</u>
	<u>4.908.226</u>	<u>4.633.993</u>

4.3 Huisvestingslasten

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Huur	1.346.988	1.195.412
Verzekeringen	7.136	7.144
Onderhoud	840.887	640.573
Energie en water	1.690.654	1.609.981
Schoonmaakkosten	2.162.805	2.068.646
Heffingen	706.727	693.651
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	2.431.637	2.762.165
Overige	<u>353.437</u>	<u>325.368</u>
	<u>9.540.271</u>	<u>9.302.940</u>

4.4 Overige lasten

	<u>2016</u>		<u>2015</u>	
	€	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	3.292.071		3.154.464	
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.413.094		7.629.714	
Wervingskosten	434.510		481.023	
Representatiekosten	70.661		99.140	
Kantinekosten	165.124		195.477	
Schoolactiviteiten	2.676.060		2.567.390	
Contributies/abonnementen	375.297		319.490	
Verzekeringen	325.975		295.597	
Kosten leerlingkluisjes	119.091		122.054	
Projectgelden	585.824		633.584	
Overdrachtsgelden leerlingen	1.035.005		917.679	
Kosten schepen	434.552		441.320	
Kosten transportmiddelen	108.117		108.553	
Overig	<u>320.663</u>		<u>277.001</u>	
	<u>6.650.879</u>		<u>6.458.308</u>	
	<u>18.356.044</u>		<u>17.242.486</u>	

De administratie- en beheerslasten zijn gestegen door de inhuur van externe adviseurs ten behoeve van de implementatie van het nieuwe HR / PSA pakket, door extern advies voor de begeleiding van de optimalisatie van het functieboek en door fiscale dienstverlening.

Accountantshonoraria

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Controle van de jaarrekening door KPMG	68.970	73.998
Andere controlewerkzaamheden	10.285	10.285
Fiscale advisering	0	0
Andere niet-controlediensten	<u>11.852</u>	<u>8.258</u>
	<u>91.107</u>	<u>92.541</u>

5 Financiële baten en lasten

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Rentebaten	34.269	80.833
Rentelasten	<u>128.855</u>	<u>136.859</u>
	<u>-94.586</u>	<u>-56.026</u>

Bestemming saldo staat van baten en lasten

Voorstel tot resultaatbestemming

Het resultaat over 2016 is met instemming van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

	<u>€</u>
Toevoeging algemene reserve	-934.258
Toevoeging aan bestemmingsreserves:	
Ouderraad	40.793
ESF	-41.927
Langenfonds	-1.572
Recreatiefonds	<u>-215</u>
Resultaat	<u>-937.179</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Dunamare Onderwijsgroep te Haarlem (hierna 'de stichting') gecontroleerd (hierna 'de jaarrekening').

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Dunamare Onderwijsgroep per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de staat van baten en lasten over 2016; en
3. het kasstroomoverzicht over 2016; en
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Dunamare Onderwijsgroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,5 miljoen (2015: EUR 2,3 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de benchmark totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 3,8 miljoen (2015: EUR 3,6 miljoen), deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountants-protocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Daarbij zijn voor de controle van de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 115.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Bepaling van de onderhoudsvoorziening kent aantal schattingselementen

Stichting Dunamare Onderwijsgroep is verantwoordelijk voor het onderhoud aan 27 schoolgebouwen. De kosten die direct verband houden met groot onderhoud worden verwerkt via een onderhoudsvoorziening. De kosten van regelmatig voorkomende onderhoudskosten worden niet verwerkt in de onderhoudsvoorziening maar rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

In de waardering van de onderhoudsvoorziening (EUR 10,9 miljoen) zijn schattingen begrepen. De daarbij door Stichting Dunamare Onderwijsgroep gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten zijn van significante invloed op de in de jaarrekening opgenomen onderhoudsvoorziening. De belangrijkste schattingselementen opgenomen in de bepaling van de onderhoudsvoorziening betreffen de hoogte van de onderhoudskosten per schoolgebouw en de periode die telkens tussen deze onderhoudsuitgaven verloopt.

In onze controle hebben wij de door het management gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten als volgt getoetst op aanvaardbaarheid:

- vastgesteld dat de schatting van de hoogte van de grootonderhoudskosten en de periode die telkens tussen deze onderhoudsuitgaven verloopt, aansluiten met het door het College van Bestuur vastgestelde meerjarige grootonderhoudsplan per schoolgebouw. Wij hebben de uitgangspunten en aannames in het meerjarige grootonderhoudsplan geëvalueerd op redelijkheid op basis van onze kennis en ervaring en op consistente toepassing en hebben de historische betrouwbaarheid op hoofdlijnen getoetst aan de hand van de werkelijke kosten;
- vastgesteld dat regelmatig voorkomende onderhoudskosten niet in de onderhoudsvoorziening zijn verwerkt door middel van het doornemen van de grootboekspecificatie op kleine uitgaven en het via deelwaarneming controleren aan de hand van facturen;
- vastgesteld dat gemaakte grootonderhoudskosten in mindering zijn gebracht op de onderhoudsvoorziening door middel van het middels deelwaarneming controleren aan de hand van facturen.

Op basis van de hierboven beschreven werkzaamheden vinden wij dat de schattingselementen in de onderhoudsvoorziening aanvaardbaar zijn en hebben wij vastgesteld dat de daarbij behorende toelichting toereikend is.

Gevoeligheden bij de waardering en verwerking van rentederivaten

Zoals vermeld op pagina 181 van de jaarrekening, maakt Stichting Dunamare Onderwijsgroep gebruik van een renteswap met als doelstelling om het renterisico af te dekken dat voortvloeit uit één van de afgesloten leningen (hoofdsom lening oorspronkelijk EUR 3,6 miljoen). Het gebruik van derivaten bij (semi)publieke instellingen heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen en wordt in het algemeen als complex ervaren. Inzake de renteswap past Stichting Dunamare Onderwijsgroep kostprijs-hedge accounting toe waardoor de resultaten uit waardeveranderingen van de renteswap en de rentelast van de afgedekte schuld gelijktijdig in de staat van baten en lasten verwerkt worden.

Wij maken gebruik van experts in ons controleteam om aan de hand van het onderliggende contract vast te stellen dat de renteswap uitsluitend voor zijn doelstelling, zoals hiervoor beschreven, wordt gebruikt en dat het contract geen elementen bevat die het gebruik ervan mogelijk speculatief maken, bijvoorbeeld geen actuele verplichting tot afdracht van geldmiddelen als het contract een negatieve waarde heeft (margin calls). Daarnaast stellen we vast dat de renteswap dezelfde looptijd, rentebetalingen en dezelfde inlegwaarde kent als de gerelateerde lening (effectieve hedgerelatie).

Verder omvatten onze controlewerkzaamheden onder andere het verifiëren van de waarde van de renteswap, met behulp van onze waarderingsexperts, aan de hand van het onderliggende contract en marktnoteringen (Bloomberg). Deze waarde wordt toegelicht in de jaarrekening, zie pagina 182 van de jaarrekening.

Op basis van deze werkzaamheden hebben we vastgesteld dat uit de renteswap geen andere verplichtingen voortvloeien en dat deze zijn aangegaan voor de doelstelling zoals beschreven op pagina 181-182 en dat de toelichting adequaat is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Stichting Dunamare Onderwijsgroep.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amstelveen, 26 juni 2017

KPMG Accountants N.V.

D. Legez RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



DEEL C: Overige gegevens

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Haarlem, 20 juni 2017

College van Bestuur

Vastgesteld

Dhr. A.J. Strijker
voorzitter College van Bestuur

Dhr. J.C. Rath
lid College van Bestuur

Mevr. T. Huizinga
voorzitter Raad van Toezicht

Dhr. R. Meijers
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

Mevr. A. Mur
lid Raad van Toezicht

Dhr. M. Hartvelt
lid Raad van Toezicht

Mevr. T. Triezenberg
lid Raad van Toezicht

Dhr. W. Passtoors
lid Raad van Toezicht

Mevr. F. Azimullah
lid Raad van Toezicht

Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer	41664
Naam instelling	Stichting Dunamare Onderwijsgroep
Adres	Diakenhuisweg 5
Postadres	Postbus 4470
Postcode / Plaats	2033 AP Haarlem
Telefoon	023 - 5303 665
Internet-site	www.dunamare.nl
Contactpersoon	Sandra Post
E-mail	s.post@dunamare.nl

Brin	Naam	Gemeente	Sector	Soort
01KL	Noordzee Onderwijsgroep - Ichthus Lyceum - Sterren College Haarlem - Maritieme Academie Harlingen - Technisch College Velsen - Maritiem College IJmuiden - Wim Gertenbach College - Tender College IJmuiden - Schepen	Velsen Haarlem Harlingen Velsen Velsen Zandvoort Velsen Harlingen	VO	havo, vwo, gym. vmbo (+ lwoo) vmbo pro, vmbo (+ lwoo) vmbo vmbo - t vmbo (+ lwoo) vmbo
02KM	Haarlem College	Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo)
02YH	Montessori College Aerdenhout	Bloemendaal	VO	vmbo - t
13JF	Tender College	Velsen	VO	pro
15NE	Oost-ter-Hout (PV)	Haarlem	VO	pro
16PJ	Praktijkschool de Linie	Haarlemmermeer	VO	pro
18EC	Prof. Dr. Gunningschool	Haarlem	WEC	so / vso
19EQ	Hartenlustschool voor Mavo	Bloemendaal	VO	vmbo - t
19TI	Solyvius College - Haarlemmermeer College BdC - Haarlemmermeer College Zuidrand - Hoofdvaart College	Haarlemmermeer Haarlemmermeer Haarlemmermeer	VO	vmbo - t, havo, vwo vmbo - t, havo, vwo vmbo (+ lwoo)
20EK	Vellesan College - Vellesan College - Duin&Kruidberg mavo	Velsen Velsen	VO	vmbo, havo, vwo vmbo - t
20RC	Het Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo, gym.
25FU	L.C.H. - Daaf Gelukschool - Paulus mavo/vmbo	Haarlem Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo)
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	pro

Bijlage

Segmentatie

	VO		PO	
	2016		2016	
	€	€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen	118.068.987		7.101.590	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	1.426.302		27.763	
Baten werk in opdracht van derden	0		0	
Overige baten	5.862.973		241.883	
Totaal baten		125.358.262		7.371.236
Lasten				
Personeelslasten	95.276.297		5.491.253	
Afschrijvingen	4.812.562		95.664	
Huisvestingslasten	9.127.345		412.926	
Overige lasten	17.423.292		932.752	
Totaal lasten		126.639.496		6.932.595
Saldo baten en lasten		-1.281.234		438.641
Financiële baten en lasten		-94.586		0
Resultaat		-1.375.820		438.641

Bijlagen

BIJLAGE 1 Benoemingstermijnen Raad van Toezicht (RvT)

De leden van de Raad van Toezicht (RvT) worden benoemd voor een periode van vier jaar. Aftreden geschiedt volgens een door de RvT op te stellen rooster van aftreden. Een volgens rooster aftredend lid van de RvT is onmiddellijk herbenoembaar. Herbenoeming is slechts een maal mogelijk. De in een tussentijdse vacature benoemde neemt op het rooster niet de plaats in van degene in wiens vacature hij werd benoemd. Het rooster van aftreden wordt in het reglement vastgelegd.

Lid RvT	Op voordracht van	Aftreden per
M. Hartvelt	RvT	01-01-2010 tot 01-01-2014
	Herbenoemd door RvT	01-01-2014 tot 01-01-2018
T. Huizinga	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018
R. Meijers	RvT	01-01-2010 tot 01-01-2014
	Herbenoemd door RvT	01-01-2014 tot 01-01-2018
A. Mur	RvT	11-10-2010 tot 11-10-2014
	Herbenoemd door RvT	11-10-2014 tot 11-10-2018
W. Passtoors	GMR	12-10-2011 tot 12-10-2015
	Herbenoemd door RvT	12-10-2015 tot 12-10-2019
T. Triezenberg	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018
F.C. Azimullah	RvT	20-04-2016 tot 20-04-2020

BIJLAGE 1.1 Nevenfuncties RvT 2016

Lid Raad van Toezicht	Geboortedatum	Werkzaam bij	Nevenfunctie(s)
De heer M.J. Hartvelt	03-01-1948	Geen	Voorzitter RvT ViVal Zorggroep Lid van het AB Hoogheemraadschap HHNK Voorzitter Nederlandse Rode Kruis, afdeling IJmond
De heer S.R.C. Meijers	06-10-1961	Deloitte Partner	Columnist Management Team Lid Raad van Advies I2I Fund Member Advisory Board European Leadership Platform
Mevrouw A.M. Mur	17-07-1962	Hogeschool Leiden Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur Hogeschool Leiden Lid Raad van Commissarissen SURF Lid Raad van Toezicht JES Rijnland Lid RvT HUBspot, Centrum voor ondernemerschap en innovatie Voorzitter Economie071, samenwerking economische agenda
De heer W.H.J. Passtoors	19-03-1944	Directeur Juridisch Adviesbureau Passtoors	Bestuurslid (penningmeester) Alkmaars Uitwisselings Comité Voorzitter Projectgroep Integriteit KNLTB Voorzitter Landelijke Werkgroep Arbitrage KNLTB Bondsgedelegeerde

			KNLTB
Mevrouw T.J. Triezenberg	6-10-1956	Directeur De Kern Consultancy & Investments	<p>Associé Governance Plaza</p> <p>Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Almere</p> <p>Lid Algemene Leden Raad Rabo</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht Kinderrijk</p> <p>Vicevoorzitter Kwintes</p>
Mevrouw T. Huizinga-Heringa	16-02-1960	Directeur Wilde Ganzen	<p>Voorzitter van de Internationale Governing Board van de Delta Alliance</p> <p>Voorzitter van de Stuurgroep Dynamic Tidal Power</p> <p>Voorzitter stichting aandeelhouderschap 'De Kijvelanden'</p> <p>Lid Raad van Commissarissen Parnassia Groep</p> <p>Ambassadeur van Stichting Waterpas</p> <p>Lid van de Governing Board van Unesco IHE (tot juni 2016)</p>
Mevrouw F.C. Azimullah	05-04-1960	Directeur Eleftherios BV	<p>Voorzitter MKB – Haarlem</p> <p>Lid Adviesraad Ymere Haarlem</p> <p>Bestuur Pletterij, Debat en Cultuurcentrum</p>

BIJLAGE 2. Externe nevenfuncties leden van het CvB

Albert Strijker

- Penningmeester bij Worldskills
- Voorzitter bestuur SWV (Samenwerkingsverband Zuid Kennemerland) VO en VSO
- Lid ledenadviesraad (LAR) van de VO-Raad
- Bestuurslid van de Maritieme Academie Holland

Jan Rath

- Lid Bestuur VO Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden
- Lid Stuurgroep Integraal Huisvestingsplan, gemeente Haarlemmermeer
- Voorzitter Stuurgroep Binden aan de regio 2
- Lid regiegroep LEA (Lokale Educatieve Agenda), gemeente Haarlemmermeer
- Lid Bestuur Feyenoord Foundation

BIJLAGE 3. Benoemingstermijnen GMR

Personeelsgeleding	Termijn	Duur en termijn	Aftreden
K. Anthoni	1 ^e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	01-08-2019
	2 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2016
N. Kesteloo	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	<i>(overleden)</i>
F. de Koning	1 ^e termijn	01-08-2010 tot 01-08-2013	
	2 ^e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	
	3 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
M. de Meijere	1 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
A. van Rij	1 ^e termijn	01-08-2012 tot 01-08-2015	
	2 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
N. Spencer-Maters	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
C. Smit	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
R. Stet	1 ^e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	
	2 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019

Oudergeleding			
T. Bosma	1 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
E. Laarhoven	1 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
G. Pieters	1 ^e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	
	2 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019

Leerlinggeleding			
I. Hoppe	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
V. Kunst	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
J. van de Sande	1 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
J. Thomassen	1 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019

Zittingsduur GMR-leden

1. Een lid van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft zitting voor een periode van 3 jaar.
2. Een lid van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad treedt na zijn zittingsperiode af en is terstond herkiesbaar.
3. Een lid dat ter vervulling van een tussentijdse vacature is aangewezen of verkozen, treedt af op het tijdstip waarop degene in wiens plaats hij is aangewezen of verkozen, zou moeten aftreden.
4. Behalve door periodieke aftreding eindigt het lidmaatschap van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad:
 - a. door overlijden;
 - b. door opzegging door het lid; zodra een lid geen deel meer uitmaakt van de geleding.



