



**JAAR
VERSLAG
2019
DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP**

JAAAR
VERSLAG
2019
DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP

INHOUDSOPGAVE

Bestuurlijke reflectie College van Bestuur	4
Profiel van Dunamare Onderwijsgroep	6
Onze strategie	10
Samenwerking in de regio	12
Onderwijskwaliteit en de ondersteunende strategische pijlers uitgelicht	16
Resultaten per school	24
Leeswijzer	24
Scholen	26
Verslag van de Raad van Toezicht	92
Verslag van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	96
Financiën	98
Risicoanalyse	102
Continuïteitsparagraaf	107
Bijlagen	114
Deel B: Jaarrekening	120
Balans per 31 december 2019	121
Staat van baten en lasten over 2019	122
Kasstroomoverzicht over 2019	123
Toelichting op de jaarrekening	124
Deel C: Overige gegevens	171
Controleverklaring accountant	172

Veerkracht, betrokkenheid en inventiviteit

Op het moment dat we dit voorwoord in ons jaarverslag schrijven, in april 2020, zitten we midden in de wereldwijde coronacrisis. De fysieke locaties van onze scholen zijn gesloten, maar het onderwijs aan onze leerlingen gaat op afstand door. Dat lukt dankzij alle collega's van onze 23 scholen van de onderwijsgroep die met veel enthousiasme, betrokkenheid, inzet en inventiviteit nieuwe manieren van onderwijs geven uitvinden. Die veerkracht is kenmerkend voor Dunamare Onderwijsgroep. Afgelopen jaar was op bestuurlijk niveau een lastig jaar omdat voorzitter van het College van Bestuur Albert Strijker door ziekte langdurig afwezig was. Deze periode hebben we kunnen overbruggen doordat Jan Rath tijdelijk de voorzittersrol op zich nam en bovenal dankzij de geweldige ondersteuning van iedereen in onze Directieraad en het Bestuurs- en Servicebureau. We zijn er gezamenlijk in geslaagd om ook in deze omstandigheden de leerling en de medewerker centraal te blijven stellen. Bij deze spreken we nogmaals onze grote dank aan hen uit.

Kwaliteitsbeleid

Onderwijskwaliteit heeft altijd onze volle aandacht. Het kwaliteitsbeleid dat we in 2018 gestart zijn, hebben we in 2019 verder kunnen uitbouwen. Al onze scholen draaien nu mee in een reguliere cyclus van audits en visitaties. Een puntje van trots is dat ze ook allemaal een voldoende hebben gescoord bij de Onderwijsinspectie in 2019. Verder hebben we het klassieke functionerings- en beoordelingsgesprek vervangen door een nieuwe vorm van gesprekscyclus: het Goede Gesprek. In deze cyclus houden medewerkers en hun leidinggevenden op regelmatig basis gesprekken, die informeler van aard zijn en zowel terugkijken als vooruitkijken; het zijn ontwikkelingsgerichte gesprekken. Begin 2020 zijn we daadwerkelijk van start gegaan met het Goede Gesprek. Met deze gesprekscyclus wordt voor iedere medewerker het kwaliteitsbeleid van de school verbonden met het eigen functioneren. Ander belangrijk nieuws is de ontwikkeling van een examenstandaard voor alle scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep. Een bovenschoolse werkgroep is binnen Dunamare gevormd die alle reglementen rond school-examens tegen het licht heeft gehouden. Op basis van deze analyse hebben de scholen hun reglementen en PTA's aangescherpt. Hoe belangrijk dat is, bleek meteen al voorjaar 2020, toen de overheid besloot dat de centrale examens vanwege de coronacrisis niet zouden doorgaan. Daar waren we klaar voor.

Generatiedenken

We benadrukken het met grote regelmaat: het zijn onze mensen die het verschil maken. Daarom steken we altijd veel aandacht in een van de twee ondersteunende pijlers van Dunamare Onderwijsgroep, goed werkgeverschap. Om onze medewerkers zo vitaal mogelijk te houden, hebben we externe specialisten ingeschakeld die vitaliteitsactiviteiten op de scholen organiseren en ze helpen om een eigen vitaliteitsplan te maken. Preventie is daarbij het sleutelwoord. Ook in het programma van de Dunamare Academie is er naast professionalisering in de volle breedte en leiderschapsprogramma's ruime aandacht voor vitaliteitstrainingen. Het is dan ook goed te constateren dat het ziekteverzuim binnen de Dunamaregroep iets onder het landelijk gemiddelde ligt. Samen met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad kijken we als bestuur hoe we meer vorm kunnen geven aan het zogeheten generatiedenken. We hebben inmiddels een 'generatiepact' afgesloten dat medewerkers ouder dan 60 jaar in de gelegenheid stelt om met een beperkte eigen bijdrage minder te werken, met behoud van hun pensioenopbouw. En we zullen verder gaan en bijvoorbeeld ook de generatie 25-35 jaar – vaak heel druk met een jong gezin en studie naast het werk – extra faciliteren en ondersteunen.

Samenwerking

De tweede ondersteunende pijler van Dunamare Onderwijsgroep is goed bestuur. En er speelt genoeg dat onze bestuurlijke aandacht nodig heeft. Zo zagen we in het afgelopen jaar in onze regio dat het aantal leerlingen op havo- en vwo-niveau blijft toenemen, terwijl het aantal leerlingen voor het vmbo-onderwijs afneemt. Naast de demografische ontwikkelingen zijn dit gegevens om op te acteren. Dunamare neemt een bijzondere positie in de regio in doordat wij nagenoeg ál het voortgezet speciaal en vmbo-onderwijs in de regio verzorgen.

Onze enige school in primair speciaal onderwijs – de Prof. Dr. Gunningschool SO – hebben we in 2019 overgedragen aan de Aloysius Stichting. Die overdracht is goed verlopen, het is fijn om te zien dat deze leerlingen en onze medewerkers een passende nieuwe plek hebben gevonden. Onze scholen voor het voortgezet speciaal onderwijs houden we graag onder onze vleugels, het is een belangrijk onderdeel van het volledig onderwijsaanbod dat wij iedere leerling kunnen doen: daar zijn we trots op. Een manier om dat te kunnen doen is door nog meer regionale samenwerking. De interne gesprekken die we al gestart zijn op dit gebied, zullen we intensiveren. Een voorbeeld van een succesvolle aanstaande samenwerking is het nieuwe Spaarne College, dat per augustus 2020 van start gaat. De collega's van het Sterren College, de Paulus Mavo vmbo en de Daaf Gelukschool hebben het afgelopen schooljaar keihard gewerkt om het samengaan van deze drie scholen vorm te geven en het beste van de drie scholen samen te brengen. Dat proces ligt goed op schema en we wensen de nieuwe school een fantastische start toe.

Het afgelopen jaar hebben we, net als voorgaande jaren, een positief financieel resultaat geboekt. Over 2019 is dat €2,1 miljoen. Hierbij moeten we ons wel realiseren dat €2 miljoen hiervan, bedoeld voor werkdrukverlichting in 2020 en 2021, eigenlijk geen resultaat van 2019 is. Ons beleid is en blijft erop gericht om met de middelen die wij krijgen zo goed mogelijk onderwijs te bieden. En de middelen zoveel mogelijk in de klas te besteden. Ons begrotingsproces is en blijft daarop gericht. In hoofdstuk 9 is het resultaat verder toegelicht.

Automatisering en risicoanalyse

Een van de bestaansredenen van Dunamare Onderwijsgroep is het ontzorgen van onze scholen. Zo hebben we

de administratieve processen van de scholen in 2019 nog verder verstevigd. We werken aan een zodanige automatisering van die processen – denk aan de salarisadministratie, de leerlingenadministratie en de financiële systemen – dat de scholen zich kunnen concentreren op hun kerntaken.

Een ander vraagstuk is de financiële solidariteit tussen de Dunamare-scholen. In hoeverre kunnen scholen met relatief veel vermogen de scholen met minder vermogen steunen? En hoe zit het met het vermogen van Dunamare Onderwijsgroep als geheel? Hoeveel geld kunnen we verantwoord steken in de verdere verbetering van het onderwijs en de vermindering van de werkdruk, gelet op de (toekomstige) risico's van de scholen? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, hebben we afgelopen jaar een risicoanalyse laten uitvoeren door een extern bureau. In het hoofdstuk 10 van dit jaarverslag gaan we uitgebreid op de uitkomst daarvan in. Alle scholen krijgen in ieder geval meer ruimte om zelf plannen aan te dragen voor de aanpak van de werkdruk en verbetering van de onderwijskwaliteit.

Veelzijdige aanpak

Tot slot het vraagstuk van het lerarentekort, waar elke onderwijsorganisatie in Nederland mee worstelt. Ons antwoord is veelzijdig; we hebben in de eerste plaats onze eigen opleidingsschool H₂O, waarin studenten van de lerarenopleiding van de UvA en de HvA worden opgeleid tot startbekwame docenten. Velen van hen blijven na het afstuderen werken in een van onze scholen. De verwachting is dat H₂O in 2020 officieel geaccrediteerd wordt als opleidingsinstituut, wat ons heel trots zou maken. Daarnaast hebben we ons project Frisse Start, waarbij startende docenten gedurende enkele schooljaren extra gefaciliteerd en begeleid worden. Ook onze informatieavond voor zij-instromers afgelopen jaar heeft tot een aantal concrete aanstellingen geleid. Zo weten we het lerarentekort tot nu toe op te lossen. Ook de aankomende vacature in het College van Bestuur hebben we al weten in te vullen: per september 2020 komt Henk Post ons team als voorzitter versterken. Op deze plek heten we hem alvast van harte welkom binnen onze mooie en dynamische Dunamare Onderwijsgroep.

Albert Strijker en Jan Rath
College van Bestuur Dunamare Onderwijsgroep

2 | Profiel van **Dunamare Onderwijsgroep**

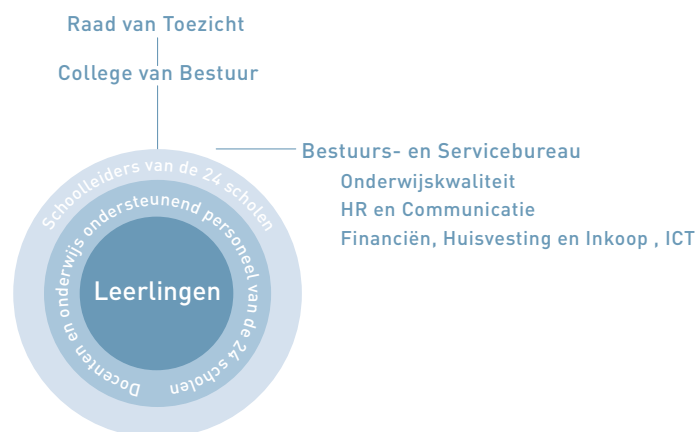
In Dunamare Onderwijsgroep bundelen 23* scholen voor voortgezet onderwijs in de regio's Haarlem, Haarlemmermeer, IJmond, Uithoorn en Harlingen hun krachten. Samen beslaan zij het hele spectrum van praktijkonderwijs tot gymnasium en van speciaal onderwijs tot maritieme opleidingen. 1.718 medewerkers doen er alles aan om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan bijna 13.228 leerlingen



Juridische structuur

Dunamare Onderwijsgroep is een Stichting Samenwerkingsbestuur. Het tweehoofdige College van Bestuur (CvB) vormt het bestuur van de stichting. Zowel openbare als (algemeen) bijzondere scholen zijn onderdeel van de Onderwijsgroep. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft iedere school een Basisregistratie Instellingennummer (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 (en daarom een sub-BRIN-nummer hebben). Hoewel er juridisch dus een verschil is, zijn alle scholen van Dunamare Onderwijsgroep even belangrijk. Elke school heeft een eigen unieke positie, met een eigen onderwijsaanbod, schoolleiding en medezeggenschapsraad. In bijlage 1 leest u de verdeling van alle scholen.

Structuur van de organisatie



* tot 1 augustus 2019 was de Prof. Dr. Gunningschool SO ook onderdeel van Dunamare Onderwijsgroep. Deze school is overgedragen aan de Aloysius Stichting. U leest meer hierover op pagina 13

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft een belangrijke rol in goed onderwijsbestuur, want met structureel toezicht houden we onszelf scherp. 'Doen we de juiste dingen goed?' is daarbij steeds de vraag die we stellen. We volgen de 'Code Goed Onderwijsbestuur VO' waar het bestuur en het intern toezicht gescheiden zijn (lees meer hierover in een volgend hoofdstuk). De RvT ziet toe op het (strategisch) beleid van het CvB en de algemene gang van zaken van de stichting. Ook is de RvT als klankbord betrokken bij ontwikkelingen rond onze drie strategische pijlers: goede onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur (zie hoofdstuk 5). Naast de rol van toezichthouder, fungeert de RvT als werkgever van het CvB en keurt de reglementen goed, beleidsplannen en begrotingen. Op pagina 92 leest u een verslag van de RvT van de activiteiten in 2019.

College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden: Albert Strijker en Jan Rath, die samen een collegiaal bestuur vormen. Het CvB is het bevoegd gezag van de scholen. Het is eindverantwoordelijk voor de scholen en de stichting. Het CvB ontwikkelt de strategie voor de onderwijsgroep, met als belangrijkste doel de brede talentontwikkeling van elke leerling én elke medewerker te optimaliseren. En daarmee dus de onderwijskwaliteit.

Beide CvB-leden zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, omdat dat de kern is van Dunamare Onderwijsgroep. Het CvB werkt niet met portefeuilles, omdat dat geen recht doet aan de integrale en dus gedeelde verantwoordelijkheid. Wel hebben beide leden de 23 scholen en een aantal werkvelden verdeeld waarbinnen zij optreden als initiatiefnemer, procesverantwoordelijke en eerste aanspreekpunt. De verdeling van werkvelden is 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 in 2016 is vastgesteld. Hij richt zich hierin met name op brede talentontwikkeling van de medewerkers, professionalisering en andere hr-thema's. Binnen die context houdt hij zich ook bezig met de Dunamare Academie en Opleidingsschool H₂O. Lees meer hierover in hoofdstuk 5.

In februari 2019 moest Albert Strijker vanwege een ernstige ziekte tijdelijk terugtreden als voorzitter van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht benoemde daartoe Jan Rath tot waarnemend voorzitter en later Marcel van der Knaap tot interim-lid van het College

van Bestuur. Begin schooljaar 2019-2020 was Albert Strijker voldoende hersteld om zijn bestuurstaken weer te vervullen. Eind oktober werd afscheid genomen van Marcel van der Knaap en per januari 2020 nam Albert Strijker het voorzitterschap weer over.

Directieraad en kwaliteitsgroepen

Dunamare Onderwijsgroep heeft een Directieraad die bestaat uit de rectoren en directeuren van onze 23 scholen, het CvB en de drie afdelingshoofden van het Bestuurs- en Servicebureau. De Directieraad vormt het belangrijkste adviesorgaan van het College van Bestuur en voert de strategische agenda uit.

De Directieraad komt gemiddeld zes keer per jaar samen om het bovenschoolse beleid voor de stichting vast te stellen op alle beleidsterreinen, kennis en ervaring met elkaar te delen en van gedachten te wisselen over actuele onderwerpen. Daarnaast heeft de Directieraad drie zogeheten kwaliteitsgroepen ingesteld om gericht aandacht te geven aan actuele thema's, om daarmee voor beleidsontwikkeling en voor meer diepgang te zorgen en om strategisch beleid te ontwikkelen, op de terreinen:

- onderwijs
- goed bestuur
- goed werkgeverschap

Leden van de Directieraad, de hoofden van het Bestuurs- en Servicebureau en een van de leden van het College van Bestuur nemen deel in de kwaliteitsgroepen onder voorzitterschap van een rector of directeur.

De kwaliteitsgroepen doen beleidsvoorbereidend en -adviserend werk voor de gehele onderwijsgroep.

Kwaliteitsgroep Onderwijs

De kwaliteitsgroep Onderwijs heeft zich in 2019 gericht op het ontwikkelen van een visie op burgerschap, als antwoord op de aanstaande wetswijzigingen op het thema burgerschapsonderwijs. Daarnaast heeft de kwaliteitsgroep een boekje ontwikkeld waar de thema's uit het Dunamare-kwaliteitsbeleid voor medewerkers binnen de organisatie en geïnteresseerden buiten de organisatie helder staan beschreven.

Eind schooljaar 2018-2019 heeft de kwaliteitsgroep de visitatiewerkwijze geëvalueerd en aan de hand hiervan een aantal aanpassingen gedaan om het proces verder te verbeteren. Tevens is de pilot audits geëvalueerd. Een belangrijke uitkomst hiervan is dat er voor schooljaar 2019-2020 gekozen is om verder te gaan met een andere externe onafhankelijke voorzitter. In september 2019 heeft de kwaliteitsgroep Onderwijs een inspiratiebijeenkomst georganiseerd voor ruim 60 schoolleiders van Dunamare Onderwijsgroep.

Tijdens deze bijeenkomst hebben diverse collega's kennis en ervaringen gedeeld over thema's als onderwijsvernieuwing, lesson study en burgerschapsonderwijs. Daarnaast heeft contactinspecteur Anja Lindaart plenair een presentatie gegeven over het nieuwe inspectie-toezicht, een thema dat ook in 2019 regelmatig op de agenda van de kwaliteitsgroep Onderwijs staat.

In 2019 heeft de werkgroep (School)examens, die het CvB heeft ingesteld, een gestandaardiseerd examenreglement voor Dunamare Onderwijsgroep opgesteld. De werkgroep bestaande uit examensecretarissen, een rector en een beleidsadviseur onderwijs, heeft de laatste landelijke ontwikkelingen in het document verwerkt en heeft een juridische controle laten uitvoeren. De ontwikkeling van dit gestandaardiseerde examenreglement en de grote betrokkenheid van de scholen, heeft voor een kwalitatieve verbetering gezorgd van de procedure rondom de examens. Alle scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep gebruiken het examenreglement. Begin schooljaar 2019-2020 is de werkgroep gestart met het voorbereiden van een collegiale visitatie van de scholen rond programma's van toetsing en afsluiting (pta's) en toetsen. Tijdens de visitaties die in 2020 plaatsvinden, wordt onder andere gekeken of alle documenten voldoen aan de checklist van de VO-raad.

Kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap

De kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap kwam in 2019 zeven keer bij elkaar. Daarnaast vond er frequent informele afstemming plaats tussen de leden over plannen en voortgang op het gebied van goed werkgeverschap. De kwaliteitsgroep initieert beleidsvoorstellen, projecten en acties om goed werkgeverschap verder te stimuleren en draagt zorg voor verdere besluitvorming daarover binnen Dunamare onderwijsgroep. In 2019 werden enkele mooie initiatieven uitgewerkt, zoals:

- modernisering van de gesprekscyclus: 'Het Goede Gesprek';
- introductie van een generatieregeling voor medewerkers vanaf 60 jaar;
- strategische personeelsplanning;
- ontwikkeling en lancering van een leiderschapsprogramma voor aankomende geselecteerde schoolleiders;
- ontwikkeling en lancering van een vitaliteitsprogramma;
- organisatie van introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers.

Kwaliteitsgroep Goed bestuur

De kwaliteitsgroep Goed bestuur heeft zich in 2019 gericht op het verder optimaliseren en ontwikkelen van de interne processen en de ondersteuning van de

scholen. In 2019 heeft de kwaliteitsgroep de afspraken tussen de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau opgesteld in een overeenkomst, een zogeheten Service Level Agreement (zie ook pagina 21). De kwaliteitsgroep heeft adviezen en input gegeven bij het opstellen hiervan. In 2019 is ook gestart met de implementatie van het automatiseren van de ouderbijdragen via het systeem Wiscollect. Ook de adviezen van de accountant zijn in de kwaliteitsgroep besproken en de impact op de Dunamare-scholen werd verder uitgewerkt. Ook is de kwaliteitsgroep betrokken bij de verschillende aanbestedingen (o.a. schoonmaak) en de evaluatie hiervan en bij het opstellen van de kaderbrief voor de begroting en de formats voor de jaarplannen. Verder leest de kwaliteitsgroep mee met het conceptjaarverslag. Daarnaast worden de ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur van de vo-raad meegenomen en besproken.

Platforms per schoolsoort

Schoolleiders en het College van Bestuur komen een aantal keer per jaar bijeen in platforms per schoolsoort. Dunamare Onderwijsgroep kent een platform praktijk-onderwijs (pro), een platform vmbo en een platform avo. Binnen deze platforms bespreken de leden van de schoolleiding thema's die specifiek van toepassing zijn op een bepaalde schoolsoort. Zo houden de scholen elkaar op de hoogte van de laatste onderwijs- en maatschappelijke ontwikkelingen. In 2019 hebben de vier praktijkscholen meerdere bijeenkomsten gehad. Zo kwam onder andere aan de orde hoe docenten de zelfstandigheid van leerlingen tijdens de lessen en hun leerproces kunnen vergroten, de impact van nieuwe wetgeving, nieuwe eisen voor een schoolplan en hoe de verbinding tussen de avo-lessen (theorie), de praktijklessen en stage effectief georganiseerd wordt. Verder kwamen bij de praktijkscholen thema's aan de orde als: vitaliteit, werkdrukverlaging, het vergroten van ouderbetrokkenheid, het voeren van kortcyclische gesprekken en hoe de scholen stevig op de regionale kaart blijven staan. Bij de vmbo-scholen is er aandacht geweest voor de programmatische aansluiting met het mbo (met diverse werkgroepen in samenwerking met het Nova College en collega-vo-besturen), de nieuwe leerweg, het verbeteren van examenresultaten, zij-instroom en sterk techniekonderwijs (zie ook hoofdstuk 5). Binnen het platform avo is onder meer gekeken naar het doorstroomrecht en kansenongelijkheid. Ook is onderzocht op welke manier er gezamenlijk gewerkt kan worden aan het verbeteren van de onderwijsresultaten van een aantal vakken.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Naast medezeggenschap op alle scholen heeft Dunamare Onderwijsgroep ook een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit medewerkers, ouders en leerlingen die actief betrokken zijn bij (het ontwikkelen van) het bovenschoolse beleid van de stichting als geheel. De leden houden zich bezig met kwesties die voor alle - of voor een groot deel van onze - scholen van belang zijn. Dat gaat bijvoorbeeld om onderwerpen uit het GMR-reglement, waarbij de GMR advies- of instemmingsrecht heeft, zoals de begroting, protocollen en reglementen, en het personeelsbeleid. Daarnaast informeert het College van Bestuur de GMR over belangrijke ontwikkelingen, en ieder jaar is een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig bij een GMR-vergadering. De GMR kent naast het dagelijks bestuur twee commissies die actief worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding: de commissie Personeel en de commissie Financiën. In hoofdstuk 8 vindt u een verslag van de GMR over de activiteiten in 2019.

Bestuurs- en Servicebureau

Het Bestuurs- en Servicebureau vormt een belangrijke schakel in het samenspel binnen onze onderwijsgroep en ondersteunt zowel het bestuur als de individuele scholen op maat op het gebied van onderwijskwaliteit, hr, communicatie, ICT, financiën, huisvesting en inkoop. Het Servicebureau 'ontzorgt' de scholen door ze actieve support te geven, veel praktische zaken voor ze te

regelen en te zorgen voor inspiratie en verdieping.

Bijvoorbeeld door te zorgen voor de personeels- en salarisadministratie, financiën, huisvesting en gezamenlijke inkoop. Zo krijgen scholen volop de ruimte om zich volledig te richten op het allerbelangrijkste: goed onderwijs voor iedere leerling. Het Bestuursbureau ondersteunt het CvB, de Directieraad en de kwaliteitsgroepen bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. Drie afdelingshoofden Onderwijskwaliteit, hr en Financiën hebben de leiding van het Bestuurs- en Servicebureau, voeren overleg met de MR van het Bestuurs- en Servicebureau en nemen deel aan Directieraad en kwaliteitsgroepen.



3 | Onze strategie

Dunamare Onderwijsgroep is de verbindende factor tussen 23 verschillende scholen. Maar hoe verschillend onze scholen ook zijn, zij delen allemaal onze vier kernwaarden: ambitieus, professioneel, uitdagend en inlevend. Ook is er een overkoepelende missie en visie voor de onderwijsgroep. Iedereen die werkt binnen Dunamare Onderwijsgroep handelt vanuit deze missie, visie en kernwaarden.

Missie

Dunamare Onderwijsgroep is er om scholen te laten groeien tot het beste wat 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, respect en vertrouwen tegemoet treden, en 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.

Kernwaarden

Uit onze missie en visie volgen vier kernwaarden: ambitieus, professioneel, uitdagend en inlevend. Vanuit deze kernwaarden én onze overkoepelende missie en visie handelen al onze medewerkers, zowel het onderwijzend als het onderwijsondersteunend personeel, op alle scholen en het Bestuurs- en Servicebureau.

Onze strategie

Onze missie, visie en kernwaarden komen het best tot hun recht als alle professionals op onze scholen de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om het onderwijsproces naar eigen inzicht in te richten. Schoolleiding en onderwijsondersteuners van elke school ondersteunen en begeleiden hen daarbij, evenals het Bestuurs- en Servicebureau van Dunamare Onderwijsgroep. De onderwijskwaliteit is het allerbelangrijkst en om die op de scholen te kunnen garanderen, heeft Dunamare Onderwijsgroep de

volgende twee strategische pijlers geformuleerd.

Daarmee ondersteunen wij onze medewerkers en geven wij ze alle ruimte om te focussen op de onderwijskwaliteit.

1. Goed werkgeverschap

We zijn ervan overtuigd dat het ontplooiën van de talenten van onze medewerkers een kritische succesvoorwaarde is voor het ontwikkelen van de talenten van onze leerlingen. Dunamare Onderwijsgroep wil daarin een onderscheidende onderwijswerkgever zijn.

2. Goed bestuur

We streven naar open communicatie, financiële stabiliteit, transparantie en werken volgens de Code Goed Onderwijsbestuur VO. We vertrouwen op en geven ruimte aan onze professionals die verantwoordelijkheid nemen voor, en aanspreekbaar zijn op hun resultaten en we hebben een Bestuurs- en Servicebureau dat scholen ondersteunt.

Professionele cultuur en cirkel van vertrouwen

Om leerlingen optimaal voor te bereiden, moet een school in staat zijn om het onderwijs af te stemmen op de veranderende eisen van de maatschappij. Een school werkt daarom als een 'lerende organisatie' waarin verbeteren en ontwikkelen centraal staan. Onze scholen kunnen zich snel aanpassen en daarbij tegelijk de eigen richting en identiteit bewaren. We werken daarbij in een cirkel van vertrouwen, met een grote mate van wederkerigheid: wie vertrouwen krijgt, krijgt de professionele ruimte om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dat is een groot goed voor alle professionals in de onderwijsgroep. De cirkel is rond als elke medewerker, schoolleider, docent en onderwijsondersteuner verantwoording aflegt over de wijze waarop hij of zij de professionele ruimte heeft benut. De cirkel van vertrouwen is binnen Dunamare Onderwijsgroep het fundament voor ons dagelijks werk en de professionele cultuur. Op deze manier zorgen we ervoor dat onze strategie wordt gerealiseerd.

De meerwaarde van Dunamare Onderwijsgroep

De medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau ondersteunen en 'ontzorgen' zowel het bestuur als de individuele scholen op maat op het gebied van onderwijskwaliteit, ICT, financiën, hr, communicatie, huisvesting en inkoop. Door de scholen actieve support te geven, veel praktische zaken voor ze te regelen en te zorgen voor inspiratie en verdieping, ontstaat er bij de scholen extra ruimte voor focus op het onderwijs. De wijze waarop Dunamare Onderwijsgroep alles heeft georganiseerd, levert bovendien (schaalgrootte) besparingen en diverse andere voordelen op. Deze activiteiten en ondersteuning bepalen voor een groot deel de meerwaarde van de onderwijsgroep.

Omdat meerwaarde een abstract begrip is en 'good governance' altijd vraagt om helderheid, maken we dat graag concreet met een paar praktische voorbeelden.

Strategische lijnen uitzetten

Scholen stellen zelf hun eigen doelen binnen de richtinggevende, strategische kaders van de Dunamare onderwijsgroep. Deze kaders gaan bijvoorbeeld over de onderwijskwaliteit, de financiën, de kwaliteit van huisvesting en de tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers. Samenwerken in een grotere groep levert voor de scholen veel voordelen op. Zo kunnen tegenvallers gezamenlijk beter worden opgevangen, is er voor personeel dat op een school boventallig is bijna altijd een andere school in de groep, kan er meer worden geïnvesteerd in leermiddelen en kwaliteit van gebouwen, en kunnen expertise en ervaring worden gedeeld.

Financieel voordeel behalen

Schaalgrootte levert financieel voordeel op voor onze scholen. Daardoor kunnen de scholen extra investeren in onderwijs, ICT en investeringen en verduurzaming van huisvesting. Door de schaalgroottes zijn we bovendien een aantrekkelijke opdrachtgever voor inkoop, waardoor leveranciers scherp inschrijven en meer service kunnen bieden. In sommige gevallen organiseren we daarbij een Europese aanbesteding omdat dat voordeel oplevert waarvan de scholen direct profiteren. Door een gezamenlijke ondersteuning van het Bestuurs- en Servicebureau te organiseren kan de overhead lager zijn dan wanneer elke school alle bedrijfsprocessen zelf moet uitvoeren of inkopen.

Een onderscheidende werkgever zijn

Alle medewerkers bij Dunamare Onderwijsgroep hebben een bestuursaanstelling en we bieden ze niet alleen primaire, maar ook uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Een bestuursaanstelling betekent

bovendien dat medewerkers naast zekerheid vooral ook loopbaanmogelijkheden hebben en gelegenheid om voorbij de grenzen van de eigen school te kijken.

Ontzorgen

Wij vinden dat scholen de vrijheid en ruimte moeten hebben zich te concentreren op kwalitatief hoogstaand onderwijs. Daarom regelt het Bestuurs- en Servicebureau voor onze scholen zaken die te maken hebben met personeel, onderwijskwaliteitszorg, financiën, huisvesting, inkoop en ICT. Met hun specialistische kennis ondersteunen de medewerkers het College van Bestuur en de scholen.

Kennis delen

Medewerkers die kiezen voor een van de scholen van Dunamare Onderwijsgroep, vinden brede talentontwikkeling van onze leerlingen én die van henzelf belangrijk. We bieden een stimulerende werkomgeving waarin op alle lagen geleerd wordt. En binnen onze Dunamare Academie, ons interne opleidingsinstituut waarover u meer leest in hoofdstuk 5, bieden we keuze uit een ruim aanbod aan inspirerende trainingen, persoonlijke ontwikkeltrajecten en leernetwerken, met daarin ook een speciaal begeleidingsprogramma voor starters in het onderwijs. De Dunamare Academie is inmiddels uitgegroeid tot een bron van verrijking en inspiratie. Het is ook dé plek bij uitstek waar Dunamarecollega's leren van en met elkaar.

In dialoog blijven

We streven er voortdurend naar om in gesprek te blijven met de medewerkers, en hun wensen en input te gebruiken voor ons beleid. Beide leden van het CvB zijn daarom regelmatig op de scholen te vinden en plannen regelmatig overleggen en bezoeken op de scholen.

Code Goed Onderwijsbestuur VO

De Code Goed Onderwijsbestuur VO, waarmee de vo-raad een goede bestuurscultuur wil garanderen, is al eerder genoemd en vormt mede de basis voor ons handelen. De vier voornaamste principes die de Code daarmee vastlegt, kunnen we zo samenvatten:

- transparant zijn;
- verankeren en toelichten van de dialoog met externe belanghebbenden;
- jaarlijks evalueren van het bestuurlijk functioneren, en de conclusies en afspraken daaruit openbaar maken;
- nevenfuncties openbaar maken.

Voor Dunamare Onderwijsgroep vormen openheid en overleg de basis voor wederzijds vertrouwen. Ons handelen voldoet daarom aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO.

4 | Samenwerking in de regio

Dunamare Onderwijsgroep is verbonden met veel verschillende groepen mensen met wie we een goede relatie willen (blijven) onderhouden. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de leerlingen, ouders en medewerkers op onze scholen. Als grote voortgezetonderwijsgroep leveren we een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de regio waarin onze scholen zijn gevestigd. Dat doen we door het onderwijsaanbod goed te laten aansluiten op regionale behoeften en ontwikkelingen, toeleverende (basis)scholen en vervolgopleidingen.

We participeren daarom in samenwerkingsverbanden en in verschillende gemeentelijke en regionale overlegorganen. Ook landelijk leveren we een bijdrage aan de kwaliteit van het voortgezet onderwijs door samen te werken met diverse organisaties, bijvoorbeeld binnen de vo-raad door kennis te delen met andere organisaties en besturen.

Het CvB is daarom lid van verschillende platforms en besturen in het voortgezet onderwijs en het passend onderwijs (zie bijlage 2 voor de nevenfuncties van de CvB-leden). De samenwerking is in de eerste plaats gericht op het bieden van een toegevoegde waarde voor de scholen.



Goede aansluiting op vervolgonderwijs

Het is van groot belang en we zien het als onze maatschappelijke opdracht, dat voortgezet onderwijs goed aansluit op het basisonderwijs. En dat het voortgezet onderwijs goed voorbereidt op middelbaar en hoger beroepsonderwijs, de arbeidsmarkt voor het praktijkonderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Dunamare Onderwijsgroep onderhoudt daarom nauw contact met de basisscholen in de omgeving, en ook met het vervolgonderwijs stemmen we steeds meer af.

Zes opleidingslocaties - *het Haarlem College, Het Schoter, het Technisch College Velsen en Maritiem College IJmuiden, het Haarlemmermeer Lyceum (locatie Baron de Coubertin), Het Hoofdvaart College, Het Coornhert Lyceum, en drie aspirant-locaties het Sterren College, Haarlemmermeer Lyceum locatie Zuidrand en de Paulus Mavo vmbo* - werken binnen opleidingschool H₂O samen met onze partners, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam om studenten op te leiden tot startbekwaam docent. Ook hebben we een goede werkrelatie met onder meer het Nova College, de mbo-beroepsopleider in de regio, en het roc in Amsterdam. Ook werken sommige van onze vwo-scholen samen met de Universiteit Leiden, waaronder het Haarlemmermeer Lyceum en het Ichthus Lyceum.

Samenwerken in de regio

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 van een groeiend aantal bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het rijk en de gemeente. Daarom is Dunamare Onderwijsgroep lid van het Regionaal Besturenoverleg in Zuid-Kennemerland, dat besluiten neemt over regionale onderwijsvraagstukken en dat de Regionale Educatieve Agenda in dat gebied ontwikkelde en implementeert. En tevens van het Regionaal Werkbedrijf Zuid-Kennemerland en IJmond, waarin ook vakcentrales en de werkgeversorganisatie zijn vertegenwoordigd. In verschillende gemeenten, waaronder Haarlemmermeer en Haarlem, hebben we bovendien samen met andere schoolbesturen en het gemeentebestuur een Lokaal Educatieve Agenda geformuleerd, waaraan Dunamare Onderwijsgroep een grote bijdrage levert. Belangrijke thema's daarin zijn leerlingstromen, profilering, onderwijshuisvesting en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. In 2019 heeft Dunamare Onderwijsgroep samen met Stichting IRIS (cvo) het initiatief genomen om een nieuw regionaal plan onderwijs-

voorzieningen (rpo) af te sluiten voor de regio Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer.

Overdracht Prof. Dr. Gunning school SO

Per 1 augustus 2019 is de Prof. Dr. Gunningschool SO overgedragen aan de Aloysius Stichting. Dit betreft zowel het personeel, de leerlingen als het gebouw. De overdracht van de Prof. Dr. Gunningschool SO naar de Aloysius Stichting draagt bij aan een kwaliteitsimpuls van het onderwijs aan de leerlingen en daarnaast aan een betere positionering van de school binnen het samenwerkingsverband voor primair onderwijs. De overdracht versterkt hiermee het aanbod voor speciaal onderwijs in Haarlem. Er is nauw en zeer goed samengewerkt tussen beide besturen om de overdracht voor leerlingen en medewerkers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Sterk techniekonderwijs 2018 – 2023

Dunamare Onderwijsgroep ontvangt in de kalenderjaren 2018 en 2019 bekostiging voor de aanloopfase van het versterken van techniek in het onderwijs. In de aanloopfase zijn de eerste stappen gezet voor het aantrekken en professionaliseren van leraren voor het technisch vmbo en het aanschaffen van inventaris en materiaal dat noodzakelijk is voor het verzorgen van technisch vmbo. Tevens zijn de middelen van de aanloopfase gebruikt om in de regio de samenwerking te zoeken met scholen in het primair en middelbaar beroepsonderwijs en het bedrijfsleven en zijn als resultaat hiervan regioplannen ingediend.

Dunamare Onderwijsgroep maakt onderdeel uit van een viertal techniek-regio's, te weten: als penvoerder in Haarlem/IJmond en Haarlemmermeer/Bollenstreek-Noord en als deelnemer in Friesland-Noord en Amstelland. In het voorjaar van 2019 hebben alle vier de regio's een plan ingediend voor de uitvoering van de implementatiefase (kalenderjaren 2020 t/m 2023). Van de eerste twee genoemde regio's is Dunamare Onderwijsgroep de penvoerder en er zijn twee projectleiders voor aangesteld. Doelstelling van de regioplannen is dat meer leerlingen kiezen voor een technische vervolgstudie en ten slotte een technische functie op de arbeidsmarkt. Voorbeelden van activiteiten in de implementatiefase zijn loopbaanoriëntatie gericht op techniek, het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen met het mbo en techniekpromotie op vmbo-tl en in het primair onderwijs. Voor de planvoering is, naast het po en mbo, de samenwerking gezocht met het bedrijfsleven dat in alle vier de regio's minstens tien procent co-financiert. In 2019 zijn de vier regioplannen goedgekeurd en is in Haarlem/IJmond, Haarlemmermeer/Bollenstreek-Noord

gestart met het opzetten van de projectorganisatie en begrotingen. Ook de vele participerende scholen en bedrijven werden in positie gebracht en verwachtingen op elkaar afgestemd. Daarmee kan in januari 2020 daadwerkelijk met de projecten worden gestart.

Samenwerken met andere scholen

In het hele land hebben scholen voor voortgezet onderwijs zich georganiseerd in regionale samenwerkingsverbanden, zo ook Dunamare Onderwijsgroep. Het doel van deze samenwerkingsverbanden is tweeledig:

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

Hiermee bestrijden we het voortijdig schoolverlaten, zodat meer leerlingen een diploma halen dat past bij hun capaciteiten. Dunamare Onderwijsgroep had tot 1 augustus 2019 één school voor speciaal basisonderwijs: de Prof. Dr. Gunningschool SO. Voor deze school waren we lid van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs (PO). Verder maken we deel uit van vier samenwerkingsverbanden, te weten:

- samenwerkingsverband vo Zuid-Kennemerland;
- samenwerkingsverband vo Amstelland-Meerlanden;
- samenwerkingsverband vo Noordwest-Friesland;
- 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, zijn we onderdeel van de Maritieme Academie Holland, waarin wij intensief samenwerken met het ROC Nova College afdeling Maritiem en met de andere maritieme MBO en HBO instellingen.

Samenwerken met gemeenten

De 23 scholen van Dunamare Onderwijsgroep zijn gevestigd in zeven gemeenten:

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

Deze gemeenten zijn voor ons belangrijke samenwerkingspartners. We voeren met hen veelvuldig overleg, bijvoorbeeld over lokaal onderwijsbeleid, goede huisvesting en de toezichthoudende rol van de gemeente. Hierna lichten we er een paar andere gespreksthema's uit.

Lokaal onderwijsbeleid

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

Zoals u hiervoor al las, zijn er allerlei inhoudelijke en beleidsmatige verbindingen in het lokale beleid en overleggen we veelvuldig met bestuurders en schoolleiders uit de regio, politiek bestuurders en ambtenaren.

Goede huisvesting

Gemeenten zijn (financieel) verantwoordelijk voor nieuwbouw, vervanging en uitbreiding van schoolgebouwen. Vanzelfsprekend gebeurt dit in nauw overleg met de schoolbesturen. Zo werd in 2019 in samenwerking met de gemeente Haarlem een tijdelijke huisvesting gymzalen gerealiseerd voor het Schoter en hebben we met de gemeente afspraken gemaakt voor een definitieve uitbreiding van de school. Ook over uitbreiding van het Coornhert Lyceum werd veelvuldig overlegd. Met de gemeente Haarlemmermeer is afgesproken dat er budget ter beschikking wordt gesteld voor vervangende nieuwbouw voor Praktijkschool De Linie en het Hoofdvaart College. Eind 2019 is er na lang wachten een positief besluit genomen over de locatie voor de nieuwbouw. Verder is er met de gemeente Bloemendaal een uitbreiding inclusief verduurzaming van het Montessori College Aerdenhout besproken.

Toezichthoudende rol

Gemeenten hebben bij openbaar onderwijs een toezichthoudende rol. Zij hebben een wettelijke plicht (zorgplicht) om te zorgen voor voldoende openbaar onderwijs binnen hun grenzen, en de continuïteit en toegankelijkheid daarvan te bewaken. Dunamare Onderwijsgroep beschouwt deze toezichtrelatie als tweerichtingsverkeer, en overlegt daarom regelmatig hierover met de betreffende gemeentebesturen.



5 | Onderwijskwaliteit en de ondersteunende strategische pijlers **uitgelicht**

Bij Dunamare Onderwijsgroep is onderwijskwaliteit verreweg het belangrijkste thema. Om dit te realiseren heeft Dunamare Onderwijsgroep twee strategische pijlers geformuleerd ter ondersteuning van de onderwijskwaliteit: goed werkgeverschap en goed bestuur. In dit hoofdstuk gaan we in op wat wij verstaan onder goede onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.

Goede onderwijskwaliteit

Dunamare Onderwijsgroep streeft naar hoogwaardig onderwijs om de brede talentontwikkeling van iedere leerling mogelijk te maken. Door kennis en vaardigheden te verwerven en te ontwikkelen, kunnen leerlingen vervolgstappen maken in hun lerende en werkende leven. Daarnaast leren wij onze leerlingen hoe zij deel kunnen uitmaken van een groter geheel, zoals een specifieke beroepsomgeving en de maatschappij. Dat doen we door de focus te leggen op maatschappelijke toerusting. Tot slot richten wij ons op persoonsvorming: wie zijn kansen in de maatschappij wil benutten, moet zich als persoon kunnen ontwikkelen en zijn positie ten opzichte van anderen in de samenleving vinden. Onze scholen helpen leerlingen na te denken over hun persoonlijke drijfveren en ambities.

Wij volgen een kwaliteitsbeleid waarin we hebben gedefinieerd wat we onder hoogwaardig, kwalitatief onderwijs verstaan. Doordat we daarin ook onze eigen ambities en standaarden hebben opgenomen, gaan we daarbij verder dan het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs en het sectorakkoord en leggen we de lat met ons kwaliteitsbeleid dus hoger. In het Dunamare kwaliteitsbeleid staat beschreven hoe wij de kwaliteit op de scholen cyclisch in kaart brengen, systematisch verbeteren en goede resultaten borgen. We houden de bereikte resultaten en gestelde ambities op het gebied van onderwijskwaliteit regelmatig tegen het licht met kortcyclisch werken, opbrengstgericht werken en reflectie. Om de thema's uit het Dunamare kwaliteitsbeleid nog beter onder de aandacht te brengen, is in 2019 een boekje ontwikkeld waarin we, aan de hand van vele voorbeelden, beschrijven hoe we ons dagelijks inzetten om de onderwijskwaliteit te verbeteren: in de lessen, in de school en binnen de gehele groep.

Kortcyclisch werken

Ons kwaliteitsbeleid gaat ervan uit dat onderwijsverbetering valt of staat met de kwaliteit, kennis en vaardigheden van onze medewerkers en hoe zij met (zelf) reflectie naar resultaten kijken om die te verbeteren. Alle scholen hebben in 2019 gewerkt met een jaarplan, dat afgeleid is van het schoolplan. Op de meeste scholen is het jaarplan vertaald naar teamplannen en soms ook naar vakwerkplannen. Op deze manier worden er op meerdere niveaus kortcyclische doelen gesteld. Door regelmatig in gesprek te gaan over didactiek, pedagogiek en resultaten (waar mogelijk aan de hand van data) bevorderen we ontwikkeling en leren. Ook in de keten CvB-schoolleider-medewerker wordt kortcyclisch gewerkt. Het College van Bestuur (CvB) voert vier keer per schooljaar een voortgangsgesprek met de schoolleiding, en de schoolleiders voeren meerdere kortcyclische gesprekken met medewerkers. Tijdens de voortgangsgesprekken tussen het CvB en de schoolleiding is er aandacht voor de onderwijsresultaten van de scholen. Voorafgaand aan het gesprek maakt de schoolleiding een analyse. Door op deze manier vroegtijdig in gesprek te gaan en resultaten te analyseren, kan de school waar nodig op tijd bijsturen. De werkwijze van vier voortgangsgesprekken voeren we 'op maat' uit. Dat betekent dat we bij scholen waar risico's zijn gesignaleerd, werken met een verbeterplan. In dergelijke gevallen is het CvB zeer regelmatig, naast de vier voortgangsgesprekken met de betreffende schoolleiders in gesprek om de acties uit het verbeterplan te monitoren en af te stemmen in hoeverre de benodigde kwaliteitsverbetering plaatsvindt. De afdeling Onderwijs en Kwaliteit ondersteunt en adviseert schoolleiders en CvB bij de ontwikkeling en voortgang van schoolplannen, jaarplannen en verbeterplannen.

Opbrengstgericht werken

Om kortcyclisch te werken is het noodzakelijk om informatie over ons handelen te verzamelen en deze op een proactieve en reflectieve manier te benutten. De basiskwaliteit van onze scholen is op orde en we beschikken over steeds meer (meerjarige en gebenchmarkte) gegevens over de ontwikkeling van leerlingen, de leskwaliteit, toetsresultaten en tevredenheidsmetingen.

Reflectie: visitatie en audits

Leren komt tot stand en wordt gestuurd door ambitie en reflectie. Het is essentieel om regelmatig van een afstand te kijken naar, en te reflecteren op het eigen en collectief functioneren. Met zelfevaluaties, visitaties en audits krijgen scholen en het bestuur inzicht in de ontwikkeling van de school. In de kortcyclische gesprekken tussen het CvB en de schoolleiding worden de resultaten van de school besproken en acties afgesproken.

In schooljaar 2018-2019 hebben, zoals vastgesteld in ons kwaliteitsbeleid, drie audits en drie visitaties plaatsgevonden. De audits maakten onderdeel uit van een pilot en de werkwijze is dan ook uitgebreid geëvalueerd. Naar aanleiding van deze evaluatie is door de kwaliteitsgroep Onderwijs een nieuwe externe, onafhankelijke voorzitter gekozen en zijn een aantal andere processen binnen het audittraject verder verbeterd. In 2019 zijn de visitaties voor het eerst niet alleen uitgevoerd door schoolleiders, maar hebben ook docenten deelgenomen als visitator. Ook het visitatieproces is geëvalueerd, met een aantal minimale wijzigingen tot gevolg. In schooljaar 2019-2020 zijn wederom drie audits en drie visitaties gepland. Waar visitaties zich in ons kwaliteitsbeleid met name richten op het leren en op de eigen ontwikkelingsvragen van de school, beslaan audits het brede spectrum van ons kwaliteitsbeleid met een meer beoordelend karakter. Bij de audit ligt de focus op het toetsen van het beleid zoals geformuleerd in school- en jaarplan, waardoor we de kennis en het inzicht in de eigen ontwikkeling vergroten, aanknopingspunten voor verbetering vinden en verdere ontwikkeling gericht in gang kunnen zetten. Zowel audits als visitaties vinden plaats onder leiding van een externe voorzitter. Nadat het definitieve rapport is ontvangen, reflecteert de school op de uitkomsten en stelt op basis daarvan een aantal verbeterpunten en/of een plan van aanpak op. Het eindrapport en dit plan van aanpak wordt besproken in het voortgangsgesprek tussen directeur en CvB.

Inspectie van het Onderwijs

Naast onze eigen cycli om de onderwijskwaliteit op de scholen te meten, verbeteren en borgen, houdt ook de Inspectie van het Onderwijs - als externe toezichthouder

- toezicht op de onderwijskwaliteit en -ontwikkeling op onze scholen. In 2019 heeft de Inspectie verschillende scholen van onze onderwijsgroep bezocht, waaronder een aantal in het kader van een themaonderzoek. Zo heeft de Inspectie gekeken naar toetsing en afsluiting, schoolverschillen op de havo, Strategic Human Resource Management (SHRM) en het thema CSPE (proces van het centraal schriftelijk en praktisch examen). Deze themaonderzoeken zijn goed verlopen en de terugkoppeling van de inspectie was positief op de genoemde thema's. Begin 2019 ontving het Sterren College voor de afdeling vmbo-gt van de Inspectie het oordeel voldoende naar aanleiding van het kwaliteitsonderzoek eind 2018. Tijdens dit onderzoek heeft de Onderwijsinspectie gezien hoe het betrokken team werkt aan het continu verbeteren van de onderwijskwaliteit, met een oordeel voldoende als resultaat. Daarmee hebben alle afdelingen van alle scholen van Dunamare Onderwijsgroep het oordeel voldoende van de Inspectie van het Onderwijs.

Pijler 1: Goed werkgeverschap

De eerste pijler ter ondersteuning van de onderwijskwaliteit op de scholen is goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap hangt nauw samen met onderwijskwaliteit, want de talentontwikkeling van onze leerlingen moet hand in hand gaan met de talentontwikkeling van onze medewerkers. En daarnaast willen wij natuurlijk ook vooral gewoon een goede werkgever zijn bij wie het plezierig werken is.

HR-Beleidsplan

In 2016 hebben we als opbrengst van een dag met alle medewerkers van alle scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep een hr-beleidsplan opgesteld voor de periode 2016-2020. Hierin is gekozen voor een aanpak gericht op de talentontwikkeling van onze medewerkers. We hebben dit vanuit drie invalshoeken benaderd:

- professionele medewerkers
- lerende organisatie
- stimulerende werk- en leeromgeving

Professionele medewerkers hebben een open, onderzoekende houding, tonen eigenaarschap en de wil om zich te ontwikkelen. Voor leiderschap is het belangrijk dat verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd worden. Schoolleiders willen daarom medewerkers inspireren om zich professioneel en persoonlijk te blijven ontwikkelen. Dat vraagt om een stimulerende werk- en leeromgeving, die belangrijk is voor het daadwerkelijk ontplooiën van talent. Medewerkers ontwikkelen zich immers beter als ze plezier hebben, gezien en gehoord worden in wat ze doen, uitgedaagd worden, gezond en vitaal zijn en het vertrouwen voelen om te experimenteren.

Jaardoelen en bereikte resultaten 2019

Jaarlijks stellen wij een werkagenda op voor ons personeelsbeleid, passend binnen het hr- beleidsplan en bij de behoefte van de scholen. En natuurlijk rekening houdend met de omgeving waarin het vo en Dunamare zich bevinden. In die omgeving was (en is) een aantal belangrijke ontwikkelingen waar te nemen:

- **Oplopend lerarentekort:** het tekort aan beschikbare bevoegde leraren stijgt komende jaren verder als gevolg van uitstroom (zoals pensionering) en minder afgestudeerde docenten. Met name in de beta-vakken, maar ook in de klassieke talen en Duits.
- **Hoog ervaren werkdruk:** werken in het voortgezet onderwijs is prachtig, maar kan soms (met name mentaal) ook zwaar zijn. Meer diversiteit in de klassen, mondigere leerlingen, ouders en collega's, toegenomen prestatiedruk en het lerarentekort dragen hieraan bij.
- **Vergrijzing:** ongeveer 30 procent van de medewerkers in Dunamare is 55 jaar of ouder (gelijk aan het gemiddelde in het vo). Dat brengt uitdagingen met zich mee op gebied van vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid.

Afgeleid van de strategische hr-doelen en de genoemde trends in onze omgeving heeft Dunamare drie prioriteiten benoemd:

1. Arbeidsmarktcommunicatie en werving leraren

De arbeidsmarkt verandert en wordt steeds krappere. Het onderwijs verandert. Demografische ontwikkelingen beïnvloeden het aantal scholieren. Het is belangrijk om gestructureerd en data-gedreven na te denken over de gewenste personele bezetting in de toekomst. Daarbij vragen werving, selectie en arbeidsmarktcommunicatie meer en meer om maatwerk en creatieve oplossingen.

In 2019 hebben we o.a. de volgende resultaten bereikt:

- Onze zichtbaarheid op digitale en sociale media is verbeterd.
- De wervingskracht van zowel de Dunamarewebsite als de websites van de scholen is verbeterd.
- Er zijn, onder andere via de Dunamare Academie, trainingen georganiseerd op het gebied van werving van kandidaten.
- Er is een mooie nieuwe bedrijfsfilm gemaakt die wordt ingezet in onze arbeidsmarktcommunicatie.
- Er is een zeer succesvolle voorlichtingsbijeenkomst voor zij-instromers georganiseerd waar meer dan 130 belangstellenden op af kwamen.
- De introductiebijeenkomsten voor onze nieuwe medewerkers zijn in een geheel nieuw jasje gestoken.
- In de regio Haarlemmermeer is samen met de

gemeente en andere onderwijsbesturen een initiatief gestart om een centraal meldpunt voor zij-instromers in het onderwijs in te gaan richten.

- In onze opleidingsschool H₂O hebben wij leer-werk-trajecten ingericht in samenwerking met de UvA en HvA voor ongeveer 140 van hun docent en studenten.

2. Vitaliteit & duurzame inzetbaarheid

Fit en vitaal aan het werk. Nu en straks. Dat is waar het bij dit speerpunt om draait. Thema's als 'werkvermogen' en welbevinden worden steeds belangrijker. In elke levensfase van medewerkers kunnen wat dit betreft aparte thema's worden onderscheiden en die adresseren we ook als zodanig.

In 2019 hebben we o.a. de volgende resultaten bereikt:

- Het Dunamare vitaliteitsprogramma werd uitgebreid met een teammodule voor school-mt's en werd bij meer scholen geïntroduceerd
- Er werd een generatieregeling uitgewerkt met als doel onze 'oudere' (>60 jaar) medewerkers langer energiek en vitaal te kunnen laten werken, en hun kennis en ervaring te behouden. Implementatie van deze regeling vindt plaats in 2020.
- Begeleidingsprogramma's voor startende leraren zijn doorontwikkeld op al onze scholen (conform het format van het landelijke project Frisse Start)
- Ons groepsbrede verzuimpercentage is stabiel gebleven op 5,3 procent en het is lager dan de laatst bekende cijfers van VOION (2018: OP 5.6% en OOP 6%). Dit komt onder andere door de activatie van onze verzuimaanpak en een meer strategische invulling van de SMT-overleggen op onze scholen.

3. Leiderschap- en talentontwikkeling

Leiderschap is de drijvende kracht achter de realisatie van de strategie van Dunamare Onderwijsgroep. Verbindend leiderschap, gericht op werken vanuit vertrouwen en met oog voor brede talentontwikkeling van onze medewerkers. Aan die brede talentontwikkeling willen wij graag een continue bijdrage leveren vanaf de eerste werkdag binnen Dunamare.

In 2019 hebben we de volgende resultaten bereikt:

- Het leiderschapsprogramma voor schoolleiders is van start gegaan met hoge evaluatiescores op de eerste twee gehouden modules in 2019.
- Onze gesprekscyclus is gemoderniseerd naar 'Het Goede Gesprek': we hanteren geen beoordelingsscores meer en hebben de cyclus zo ingericht dat deze niet alleen over functioneren gaat, maar vooral ook over

ontwikkeling en welbevinden.

- Het aanbod op de Dunamare Academie is vernieuwd en deze interne leeromgeving voor onze medewerkers maakte ook in 2019 een mooie groei door: meer unieke deelnemers schreven zich in voor de trainingen. De waarderingscores op de trainingen zijn hoog.
- Ons netwerk interne coaches is uitgebreid en opnieuw onder de aandacht gebracht. Dit coachingsnetwerk bestaat uit ervaren leraren, stafmedewerkers en schoolleiders, en heeft als doel jongere of minder ervaren collega's te helpen
- Met onze on(der)bevoegde leraren werden scholingsafspraken gemaakt volgens de kaders van de cao in het programma 'van bekwaam naar bevoegd'.

Dunamare Academie

De Dunamare Academie is voor medewerkers van Dunamare Onderwijsgroep dé ontmoetingsplek om van en met elkaar te leren, naar elkaar te luisteren en te reflecteren. In totaal biedt de Dunamare Academie 40 trainings-avonden aan in de periode oktober-april. De groei, die in 2018 zichtbaar was door meer bezoekers aan de Dunamare Academie, heeft zich in 2019 verder doorgezet: meer dan 1.200 inschrijvingen op de in totaal 125 trainingen. De gemiddelde waardering van de trainingen is met een score van 7.8 hoog.

De Dunamare Academie is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een belangrijke schakel in de doorlopende lijn van leren en ontwikkelen, die wij al onze medewerkers willen aanbieden. Ook het cursusaanbod is afgelopen schooljaar behoorlijk uitgebreid:

- Op het gebied van vitaliteit werden enkele nieuwe trainingen toegevoegd
- Het Managementprogramma werd uitgebreid
- Er werden enkele nieuwe leernetwerken opgestart, waaronder biologie, wiskunde en nask. In deze leernetwerken kunnen vakcollega's van Dunamarescholen met elkaar kennis uitwisselen en ideeën opdoen voor het ontwikkelen van lesmateriaal.

Tabel 1. Aantal inschrijvingen en (unieke) bezoekers aan de Dunamare Academie per 31 december

Status per 31 december (sep t/m dec)	2018-2019		2019-2020	
Aantal Dunamaremedewerkers	1.682		1.701	
Aantal inschrijvingen	1.011		1.221	
Aantal unieke inschrijvingen	526	31%	611	36%

Opleidingsschool H₂O

Opleidingsschool H₂O is een samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA). H₂O staat voor 'samen meer':

- het biedt studenten de kans op op maat gesneden leerwerktrajecten met professionele werkplekbegeleiding.
- het biedt de opleidingsinstituten HvA en UvA grip op de stageplekken die zij hun studenten kunnen aanbieden bij de deelnemende Dunamarescholen.
- het biedt aan de deelnemende Dunamarescholen verbinding met de opleidingsinstituten en daarmee verbinding met talentvolle docent-studenten en de nieuwste ontwikkelingen op onderwijsgebied.

Het opleidingsprogramma is ook in 2019 verder ontwikkeld. Het programma met schoolgroepen waarin theorie en praktijk verbonden worden is uitgebreid en wordt regionaal uitgevoerd. Schoolopleiders en instituutopleiders werken daarbij samen in twee regio's: de regio Haarlem-Noord en Velsen, en de regio Haarlem-Zuid en Haarlemmermeer.

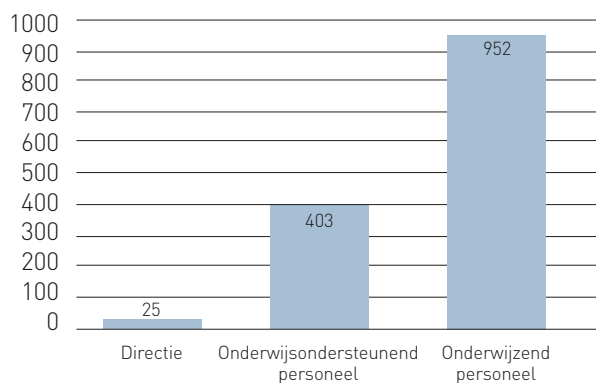
Er is veel aandacht besteed aan het uitbreiden van het aantal werkplekbegeleiders en hun professionele scholing op dat terrein. In 2019 is verder een belangrijke stap gezet in het bieden van meer maatwerk: iedere student maakt onder begeleiding een persoonlijk leerwerkplan. Daartoe zijn binnen H₂O een nieuwe werkvorm en prachtige materialen ontwikkeld, waar we de eerste positieve ervaringen inmiddels mee hebben opgedaan.

Het aantal studenten aan de Opleidingsschool H₂O was in 2019 stabiel, met ongeveer 180 studenten. Aan de Opleidingsschool H₂O zijn momenteel zes Dunamare scholen verbonden. Daarnaast zijn er aspirant-locaties het Sterren College, Haarlemmermeer Lyceum locatie Zuidrand en de Paulus Mavo, die het afgelopen jaar hun H₂O opleidingsprogramma verder ontwikkeld. Hun beoogde toetreding zal in het najaar van 2020 plaatsvinden.

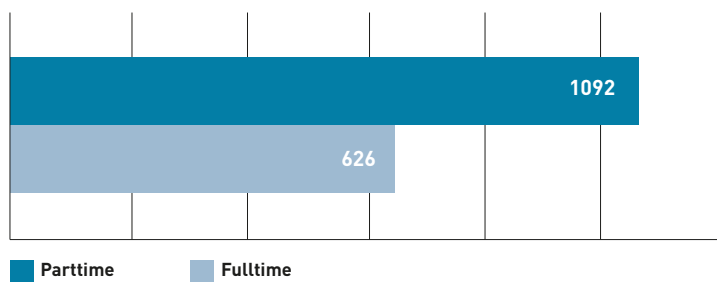
De inspanningen die wij de afgelopen periode hebben geleverd aan het opbouwen, professionaliseren en doorontwikkelen van onze Opleidingsschool H₂O zullen in 2020 hopelijk gaan resulteren in het verkrijgen van de inmiddels door ons aangevraagde accreditatie door het Ministerie van OCW.

Dunamare Onderwijsgroep in aantallen

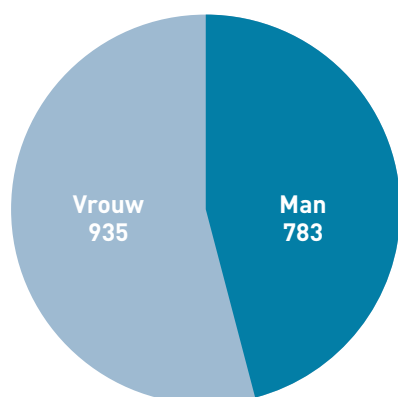
Figuur 1. Opbouw in fte



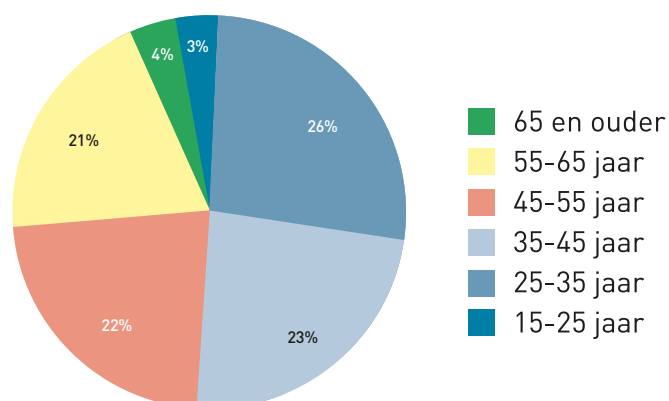
Figuur 2. Aantal fulltime- en partime medewerkers



Figuur 3. Verdeling man-vrouw in fte



Figuur 4. Leeftijdsopbouw



Pijler 2: Goed bestuur

De tweede pijler, goed bestuur, ondersteunt en ontzorgt de onderwijskwaliteit door erop toe te zien dat alle processen goed en rechtmatig zijn geregeld en iedereen zich houdt aan de wet- en regelgeving, de afspraken die gelden in de vo-sector en de Code Good Governance. Een voorbeeld van afspraken die zijn gemaakt, is de Code Goed Onderwijsbestuur VO, die vaststelt hoe schoolbesturen die lid zijn van de vo-raad hun scholen besturen, zorgen voor transparantie, aan zelfevaluatie doen en belangenverstrengeling voorkomen. Een ander voorbeeld is dat we ons houden aan de deugdelijkheidseisen die vanuit de waarborgfunctie van de Onderwijsinspectie zijn vastgelegd.

Onder goed bestuur vallen natuurlijk ook praktische zaken als de financiële gezondheid om de continuïteit van het onderwijs op de scholen te garanderen en zorgen voor goede gebouwen met een hoogwaardige infrastructuur waarin optimaal geleerd en gewerkt kan worden. Sommige onderdelen vragen om specialistische kennis. Om die reden hebben we bepaalde zaken ondergebracht bij het Bestuurs- en Servicebureau (zie hoofdstuk 1).

In het vervolg van deze paragraaf gaan we in op een aantal specifieke onderdelen van goed bestuur en andere onderwerpen die hiermee samenhangen.

Verstevigen administratieve processen

Om efficiënter te werken en de scholen beter te ondersteunen, zijn verschillende financiële onderdelen op het Bestuurs- en Servicebureau samengevoegd tot één afdeling Financiën, namelijk:

- control
- personeelsadministratie
- financiële administratie
- huisvesting en inkoop

Hierdoor konden we een integrale financiële planning maken. De financiële administratie en salarisadministratie zijn in 2019 verder geoptimaliseerd. Zo vinden er steeds minder handmatige handelingen plaats en zijn de processen nog efficiënter ingericht. In 2019 zijn we begonnen met het verder automatiseren van de ouderbijdragen en in 2020 zal op alle scholen de verwerking van de ouderbijdragen geautomatiseerd plaatsvinden via het systeem van Wiscollect. Verder vinden steeds meer transacties plaats met bankpassen in plaats van met contant geld of papieren facturen. De optimalisatie van systemen en processen betekent ook dat de afdelingen eerder een controlerende en adviserende functie hebben dan een registrerende functies.

Risicoanalyse 2019

In 2019 is de risicoanalyse in een nieuwe vorm is uitgevoerd. Dit jaar zijn de directies van de scholen betrokken bij het risicoanalyseproces. De risico's zijn voor het eerst gekwantificeerd en er is een koppeling gemaakt tussen het benodigde en beschikbare weerstandsvermogen. Hierdoor zijn wij beter in staat om vast te stellen of we de nadelige gevolgen van risico's kunnen opvangen. De uitkomst van de risicoanalyse bevindt zich binnen de door ons bepaalde bandbreedte. In de toekomst herhalen wij dit proces jaarlijks en waar nodig vindt uitbreiding plaats. In hoofdstuk 10 staat een samenvatting van de risicoanalyse weergegeven.

Service Level Agreement

In 2019 hebben we een service level agreement (SLA) opgesteld tussen de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau. Hierin maken we duidelijke afspraken over de toepassing van centrale en decentrale processen. Deze SLA zal op het einde van schooljaar 2019-2020 worden geëvalueerd door de kwaliteitsgroep Goed Bestuur.

Opvolging accountant Management Letter

De accountant gaf in de management letter aanbevelingen om de kwaliteit van de financiële afdeling tot een hoger niveau te brengen. Wij nemen deze aanbevelingen serieus en zijn ermee aan de slag gegaan en rapporteren hierover aan de Audit en Risk Commissie van de Raad van Toezicht. Een voorbeeld van zo'n opgevolgde aanbeveling is het formaliseren van een fraude risico-proces, dat in 2019 binnen Dunamare Onderwijsgroep is opgezet.

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. In 2019 hebben we in goede samenwerking met de gemeenten een aantal mooie projecten gerealiseerd. Zoals verplaatsing en uitbreiding van de tijdelijke huisvesting van Het Schoter plus het plaatsen van drie tijdelijke gymzalen en het onderbrengen van de tijdelijke huisvesting van het Ichthus Lyceum in het schoolgebouw van de Duin en Kruidberg Mavo. Naast nieuwbouw investeren wij ook in het aanpassen van bestaande gebouwen en voeren we een meerjaren-onderhoudsplan uit om de gebouwen in optimale conditie te houden.

In 2019 zijn op basis van de aanbestedingskalender onder meer de Europese aanbestedingen uitgevoerd voor

schoonmaak, bhv- trainingen en accountantsdienst. Dit heeft tot mooie resultaten geleid. Ontwikkelingen van wet- en regelgevingen hebben aanleiding gegeven om ons inkoopbeleid uit te breiden in 2019. Voor de bewaking van dit beleid zijn er systemen en protocollen ontwikkeld.

De staat van de huisvesting van de scholen is goed. Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit en kwantiteit van de schoolgebouwen ook goed en passend blijft bij het type onderwijs, en om ervoor te zorgen dat bepaalde keuzes goed onderbouwd zijn, ontwikkelt de afdeling Huisvesting en Inkoop een Strategisch Huisvestingsplan (SHP). Dit plan dient als richtlijn voor de koers die de afdeling samen met de scholen en het College van Bestuur de komende jaren zal volgen. Dit plan is inclusief financiële doorrekening in 2020 gereed.

Doordat het SHP de koers voor de langere termijn vaststelt, kunnen we de gebruikswensen van de scholen, het beheer en onderhoud, en de duurzaamheids- en binnenklimaat-programma's in de jaarplannen opnemen. We leggen in 2020 de link met het meerjarenonderhoudsplan, de duurzaamheidsaanpak met maatregelen om energie te besparen en de maatregelen om Frisse Scholen te verbeteren. Dus een schoolgebouw met een laag energiegebruik en een gezond binnenmilieu qua luchtkwaliteit, temperatuur, comfort, licht en geluid.

Duurzaamheid

Met onze klimaatdoelstellingen werken we aan het beperken van ons energieverbruik en investeren we in opwekking van hernieuwbare energie, zodat we ook in de toekomst blijven voldoen aan de eisen. Wij investeren in duurzaamheidsmaatregelen buiten natuurlijke vervangingsmomenten om.

We realiseren energiebesparing met simpele en kleine aanpassingen zoals 'aanwezigheidsdetectie toepassen', 'aandacht voor gebruikstijden' en 'het plaatsen van zonnepanelen en LED verlichting'. Daarnaast volgen we bij de energietransitie de wetgeving en hebben we natuurlijk oog voor de toekomst; gezonde leeromgeving, goede functionaliteit, geen gebruik van gas en zoveel mogelijk zelfvoorzienend in energiegebruik met daarbij zo min mogelijk gebruik van fossiele brandstoffen. Een aanpak met het vasthouden aan elke individuele eis leidt tot inefficiency en het beperken van integrale oplossingen. Om deze integraliteit te realiseren werken we aan planvorming voor een duurzaam meerjaren-onderhoudsplan. Deze maakt onderdeel uit van ons strategisch huisvestingsplan. Ook verankeren een aantal gemeentes deze transitie in hun integraal huisvestingsplan (IHP).

Een groot duurzaamheidsproject in 2019 was het voldoen aan de wet Informatieplicht Energiebesparing, een uitvloeisel van het Energieakkoord 2013-2020. De overheid verplicht bedrijven hiermee om vóór 1 juli 2019 te melden wat de status is van hun energiebesparende maatregelen. De melding is een nulmeting; over vier jaar moet er opnieuw gerapporteerd worden. In het kader van dit project zijn er bij het Haarlemmermeer Lyceum Baron de Coubertin warmtepompen geïnstalleerd.

Hoe draagt de Dunamare Onderwijsgroep op dit moment – bewust en onbewust – bij aan duurzaamheid in brede zin van het woord? Om dat inzichtelijk te maken hebben we ervoor gekozen om de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties als kapstok te gebruiken. De leden van de Verenigde Naties hebben in 2015 een agenda opgesteld voor deze duurzame ontwikkelingsdoelen die in 2030 gerealiseerd moeten zijn. Het belangrijkste speerpunt van Dunamare is onderwijskwaliteit. Daarmee werken we rechtstreeks aan de doelstelling '4. Goed onderwijs'. Vanuit de kernwaarden om ambitieus en uitdagend te zijn, wil Dunamare bovendien bijdragen aan deze duurzame doelstellingen, mits dit in het vermogen van de organisatie ligt.

Door het goede voorbeeld te willen geven aan leerlingen en door de missie 'om leerlingen bewust te maken van maatschappelijke basiswaarden', dragen wij bewust bij aan een betere wereld. Dit kan op drie manieren:

1. als onderwijsinstelling

De scholen binnen Dunamare bereiken met het onderwijs bijna 13.500 leerlingen in de leeftijd van 12 tot 18 jaar. De scholen dragen bij aan bewustwording, kennis van zaken en het stimuleren van betrokkenheid bij de vraagstukken rond duurzaamheid in de brede zin en bijvoorbeeld klimaatverandering in het bijzonder.

2. als werkgever

Met ongeveer 1.700 medewerkers staat Dunamare Onderwijsgroep voor goed werkgeverschap en heeft zij een stimulerende functie. Ook als het gaat om duurzaamheid.

3. als organisatie

Met 23 scholen in 30 gebouwen maakt Dunamare Onderwijsgroep keuzes in de ondersteuning van het primaire proces, bijvoorbeeld op het gebied van faciliteiten, middelen en human resources. Waar het de facilitaire processen betreft, sluit Dunamare aan op de huidige wet- en regelgeving en pakt zij kansen aan om te verduurzamen binnen de (financiële) reikwijdte van de organisatie. Dat doet zij bijvoorbeeld door zonnepanelen te plaatsen voor duurzame energie.

Zowel in het onderwijs als in de facilitaire bedrijfsvoering liggen kansen om een grotere bijdragen te leveren aan de duurzame samenleving, waarvoor deze 17 SDG's een natuurlijke leidraad kunnen zijn. Sommige doelstellingen sluiten directer aan op de invloedsfeer van Dunamare dan andere. Kansen om extra bij te dragen aan de SDG's voor 2030 liggen op het vlak van de doelstellingen duurzame steden, consumptie en productie, partnerschappen in de doelstellingen, en energie.

Protocollen en reglementen

We maken onze werkomgeving samen. Dat betekent dat we een beroep doen op onze medewerkers om te handelen naar de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt. Die afspraken zijn onder meer vastgelegd in protocollen en reglementen. Een protocol beschrijft stap voor stap hoe, met welke materialen en door wie een handeling wordt uitgevoerd. Een reglement bestaat uit bindende regels en voorschriften die gelden binnen Dunamare. Door afspraken duidelijk en overzichtelijk vast te leggen in protocollen en reglementen, bevorderen we een gestructureerde, efficiënte, uniforme en zorgvuldige manier van werken.

In 2019 hebben we vanwege de Algemene verordening gegevensbescherming de gedragsregels ICT en de gedragscode Social Media herzien. Ook is door CvB en GMR ingestemd met de benoeming van twee interne vertrouwenspersonen.

Informatiebeveiliging en privacy

Sinds 25 mei 2018 geldt de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), waarmee de hele Europese Unie dezelfde privacywetgeving heeft. De nieuwe wet schrijft voor om nog bewuster om te gaan met privacygevoelige gegevens dan wij al deden. Daar hechten wij veel belang aan, omdat bewustwording essentieel is en elk personeelslid en elke school op de hoogte is van zijn eigen verantwoordelijkheid. We hebben daarom een checklist met maatregelen ontwikkeld die scholen moeten nemen om aan de AVG te voldoen. Daarnaast zijn in schooljaar 2019-2020 zogeheten bewustwordingssessies georganiseerd, waarin alle personeelsleden de spelregels voor informatieveilig werken uitgelegd krijgen.

Vanwege het belang dat wij hechten aan informatiebeveiliging en privacy, hebben we een chief information security officer (CISO) benoemd die de strategische IBP (informatie beveiligings- en privacy)-kalender vult en naleeft. Op deze kalender staan de verschillende maatregelen om de informatie en privacy beter te beveiligen, waaronder technische, organisatorische en bewustwordingsmaatregelen. Technisch maatregelen zijn bijvoorbeeld het versleutelen van alle harde schijven van

onze laptops en een veiliger inlogprotocol. Ook onderzoekt de CISO de mogelijkheden van beveiligd e-mailen. Een organisatorische maatregel is dat we een externe functionaris Gegevensbescherming hebben aangesteld, die ervoor moet zorgen dat er een continue toetsing plaatsvindt op het Dunamare-IBP-beleid.

Klachtenafhandeling

Als een ouder, leerling of medewerker een klacht heeft over de gang van zaken op een school, proberen we daar eerst binnen die school een oplossing voor te vinden, eventueel met hulp van een interne vertrouwenspersoon. Lukt dit niet, dan kan men terecht bij het College van Bestuur (CvB). Als de oplossing die het CvB biedt voor diegene niet afdoende is, dan kan men volgens de klachtenregeling van Dunamare Onderwijsgroep de klacht melden bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC).

Omdat we zorgvuldig en transparant met klachten willen omgaan, heeft Dunamare Onderwijsgroep een eigen algemene klachtenregeling. In 2019 heeft het CvB zes klachten behandeld. Verder waren er in 2019 zes bezwaarprocedures. Zowel bij de behandeling van de klachten als bij die van de bezwaren is het in de meeste gevallen gelukt een oplossing te vinden die voor beide partijen acceptabel was.

Als iemand een vermoeden heeft van een misstand bij Dunamare Onderwijsgroep, dan kan hij of zij een beroep doen op de klokkenluidersregeling. Deze geeft een heldere beschrijving van de procedure die iemand dan moet volgen. In 2019 heeft niemand hiervan gebruikgemaakt.

6| Resultaten per school

Leeswijzer bij scholenpagina's



Onderwijsresultaten

De hiernavolgende scholenpagina's geven de onderwijsresultaten weer voor 2019. Naast een toelichting op deze onderwijsresultaten geven de schoolleiders een toelichting op de behaalde resultaten in 2019.

De resultaten van de scholen beschrijven we onder andere op basis van de indicatoren van de Onderwijsinspectie, zoals vermeld op de opbrengstenkaart 2020. Dit is, conform de berekeningswijze van de Inspectie van het Onderwijs, het gemiddelde resultaat over drie schooljaren.

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 Onderwijsinspectie kunt u zien of de resultaten boven of onder de Onderwijsinspectienorm zijn. De norm is specifiek voor een schoolsoort en wordt gecorrigeerd afhankelijk van de hoeveelheid leerlingen met een bepaald kenmerk (apcg, lwoo en zij-instroom). Meer informatie hierover is te lezen in de technische toelichting bij de onderwijsresultaten van de Inspectie van het Onderwijs.

De volgende informatie ziet u per school weergegeven op de volgende pagina's:

- Het aantal leerlingen per school in 2019 (schooljaar 2018-2019 en 2019-2020 zijn weergegeven)
- De inspectie-indicator 'onderwijspositie' vergelijkt het basisschooladvies met de onderwijssoort dat de leerling volgt in leerjaar 3 van het voortgezet onderwijs. 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 mag worden verwacht gezien het advies van de basisschool.
- De inspectie-indicator 'onderbouwsnelheid' geeft aan hoeveel procent van de leerlingen onvertraagd overgaan van leerjaar 1 naar leerjaar 2 en van leerjaar 2 naar leerjaar 3.
- De inspectie-indicator 'bovenbouwsucces' berekent bij hoeveel leerlingen in de bovenbouw (vanaf leerjaar 3) de overgang naar het volgende schooljaar succesvol is of niet.
- De inspectie-indicator 'examencijfer' gaat over het gemiddelde cijfer van het centraal examen van alle vakken in een onderwijssoort. Beide indicatoren in de bovenbouw maken berekeningen per onderwijssoort.
- Bij de inspectie-indicator 'verschil SE-CE' worden de resultaten van het schoolexamen en het centraal

examen tegen elkaar afgezet. Voor alle examenvakken die worden afgesloten met een schoolexamen en een centraal examen wordt het verschil tussen beide examens bepaald en vervolgens gemiddeld. De normen voor deze indicator zijn +0,50 punt (groot verschil) en +1,00 (zeer groot verschil). Het 'Verschil SE-CE' maakt geen deel meer uit van de beoordeling van de onderwijsresultaten bij de inspectie, maar blijft wel onderdeel van de handhaving op de examenlicentie van school.

- Het slagingspercentage per afdeling in schooljaar 2018-2019.
- Het arrangement Onderwijsinspectie. Als een school of opleiding bij een inspectie-onderzoek aan de wettelijke eisen voor basiskwaliteit voldoet, dan krijgt de school het oordeel 'voldoende'. Scholen die niet aan deze basiskwaliteit voldoen, krijgen het oordeel 'onvoldoende'.
- In het onderdeel Tevredenheid wordt ingegaan op drie indicatoren voor 2018-2019, te weten tevredenheid leerlingen, schoolklimaat en veiligheid en tevredenheid ouders. Deze indicatoren komen overeen met de weergave op Scholen op de kaart en worden afgezet tegen de landelijke vergelijkingsgroep. Meer informatie over deze tevredenheidsgegevens is te vinden via www.scholenopdekaart.nl

Onderwijsresultaten pro en (v)so

Voor het praktijkonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs hanteert de Onderwijsinspectie andere indicatoren. Op de schoolpagina's van deze scholen geven we daarom o.a. informatie over het aantal leerlingen, het aantal diploma's en certificaten dat behaald is, de tevredenheid van leerlingen en ouders, waar leerlingen naartoe gaan nadat ze de school succesvol doorlopen hebben en het Arrangement van de Onderwijsinspectie.

Monitoring

Met de diverse managementinformatiesystemen kunnen schoolleiders en de afdeling Onderwijs en Kwaliteit van het Bestuurs- en Servicebureau in een vroegtijdig stadium analyses maken van de onderwijsresultaten. Zo kan de school bijsturen en indien noodzakelijk verbeteringen inzetten. Als het berekend Onderwijsinspectieoordeel van de onderwijsresultaten van een afdeling van een school onvoldoende is, bespreekt de schoolleiding dit in een vroegtijdig stadium in voortgangsgesprekken met het College van Bestuur (CvB). Het CvB bespreekt de analyse en mogelijke acties naar aanleiding van zo'n gesprek vervolgens in het bestuursgesprek met de Inspectie van het Onderwijs.

1 | COORNHERT LYCEUM

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

Hart voor leerlingen

Samen werken
aan jezelf

CultuurProfielSchool

Internationalisering

Bèta-onderwijs



Rector Nelie Groen

over de onderwijskwaliteit van het Coornhert Lyceum in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"In de eerste plaats door systematischer te werken. Afgelopen jaar hebben we de kwaliteitscyclus sterker neergezet waarin we als schoolleiding, vakgroepvoorzitters en docenten samen continu kijken naar de onderwijsresultaten en vandaaruit besluiten nemen over het onderwijs. Ook is afgelopen jaar de werkgroep Visie op onderwijs gestart, die gaat formuleren wat een goede les is. Daarvoor kijken de werkgroepleden onder meer naar voorbeelden op andere scholen. We werken al aan meer keuzeruimte voor de leerlingen. Zo loopt er een pilot op de havo met een keuze-uur. Leerlingen kunnen in dit uur kiezen naar welke extra les ze gaan. Staan ze slecht voor een vak, dan moeten ze dat uur hieraan besteden. Leerlingen die het heel goed doen, kunnen iets anders kiezen of bijvoorbeeld zelfstandig leren. Op het vwo zijn we in oktober 2019 gestart met een soortgelijke pilot, waarbij leerlingen die het heel goed doen hun eigen lesrooster deels mogen invullen. Het idee is dat als zij meer nadenken over welke lessen belangrijk zijn voor hen, ze zich meer betrokken gaan voelen bij die lessen en daardoor ook beter gemotiveerd raken om te leren."

Het Coornhert Lyceum is een CultuurProfielSchool. Wat hebben jullie gedaan op dit vlak?

"We zijn actief lid geworden van de landelijke groep van CultuurProfielScholen en hebben een CPS-plan gemaakt. We proberen verbindingen te leggen tussen cultuurvakken en andere vakken. Zo hebben we voor het vak biologie 3D-uitklapplaten van het menselijk lichaam aangeschaft, waarmee de leerlingen ook bij de vakken ruimtelijke vormgeving en tekenen aan de slag gaan. Verder onderzoeken we hoe we het onderwerp duurzaamheid conceptueel kunnen toepassen in de kunstvakken. Ook noemenswaardig is de grote drukpers die we hebben aangeschaft. Onze leerlingen maken daar de meest fantastische werken mee van hoogstaande

kwaliteit. Hun werken kunnen zó in de kunstacademie hangen."

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"Ons peer-to-peerprogramma loopt ontzettend goed, het aantal peerleaders is gegroeid tot zo'n vijftig leerlingen. Ik ben heel blij dat ook mavoleerlingen zich hebben aangemeld als peerleaders. De peerleaders zijn een aanspreekpunt voor de brugklassers naast de mentor, ze zijn ook meegegaan op brugklaskamp. Verder helpen ze bij de werving en bij andere eerstejaars-evenementen en zijn ze in de brugklaskantines aanwezig. De brugklassers ervaren deze peerbegeleiding als heel prettig en de peerleaders zelf raken erdoor empowered. Ze zijn ontzettend enthousiast, je ziet ze groeien in hun rol. Verder noemde ik net het onderwerp duurzaamheid in de kunstvakken; een aantal leerlingen heeft dit jaar meegedaan aan een Haarlemse beeldenwedstrijd met als thema 'recycling of het circulaire denken'. We zijn er ontzettend trots op dat het beeldontwerp van een van onze leerlingen daadwerkelijk heeft gewonnen en is gerealiseerd. Op de Dreef in Haarlem staat nu haar twee meter hoge beeld dat oproept na te denken over onze CO2-footprint. Complimenten ook voor haar docent die leerlingen tot dit niveau weet te stimuleren."

Hoe besteedt de school aandacht aan de introductie van nieuwe medewerkers?

"Als grote school hebben wij regelmatig nieuwe medewerkers, met wie we als groep aan de slag gaan; elke zes weken houden we een intervisiebijeenkomst. Sinds 2019 vragen we daarnaast aan de mensen die hier één of twee jaar werken om drie momenten per jaar feedback te geven. We horen graag hoe het is om bij het Coornhert Lyceum te starten en welke verschillen ze constateren met andere scholen. Een belangrijk punt dat we al hebben teruggekregen is dat onze leerlingen wat actiever kunnen zijn in de les. We hebben weinig

variatie in ons lesrooster, we hebben bijvoorbeeld haast geen blokuren. We kijken nu hoe we meer betrokkenheid bij de lessen kunnen genereren. Onder meer door de eerdergenoemde keuze-uren, maar ook door bijvoorbeeld een mentoruur aan het eind van de dag te programmeren zodat je als mentor een keer op pad kan met je klas.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“De werkdruk is een belangrijk punt. Vanaf januari 2020 is een nieuwe gesprekkencyclus gestart waarin we veel aandacht besteden aan hoe men die werkdruk

beleeft. We willen de manier waarop we werken ook goed bekijken, bijvoorbeeld het differentiëren. Alle brugklassen cijferen nu op twee verschillende niveaus. Wat betekent dat voor de lessen en de docent?

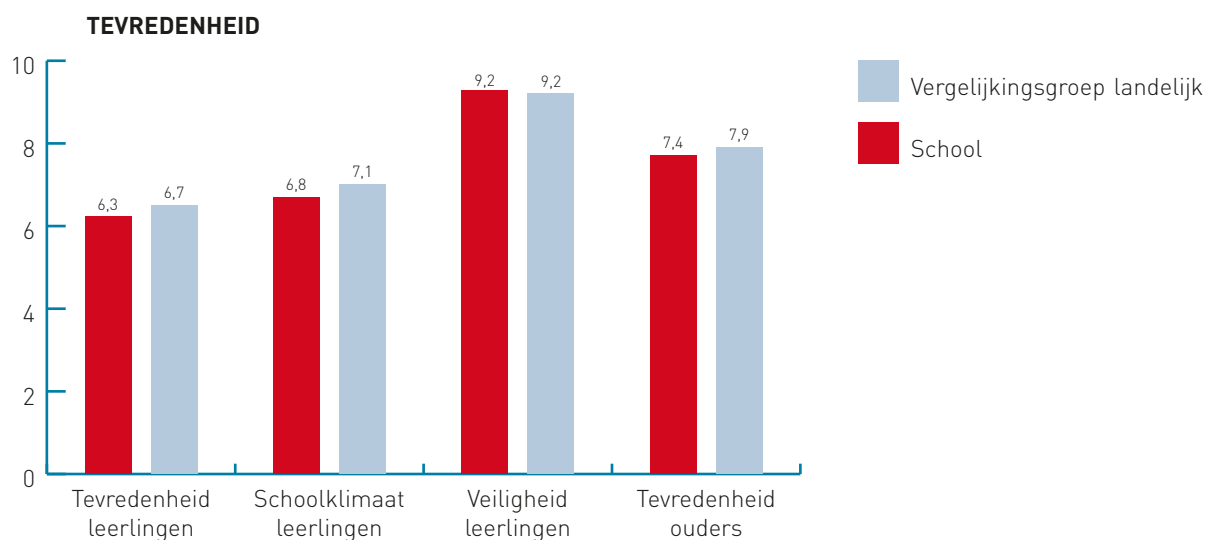
Ook een strakkere determinatie van leerlingen blijft belangrijk. Twee jaar geleden zijn we daarmee begonnen in de mavo-klassen van leerjaar 2 naar 3 en 3 naar 4. We zien de examencijfers nu weer omhoog gaan en zitten weer op de landelijke norm. We streven naar een constante kwaliteit in de hele doorlopende leerlijn, op alle niveaus.”



Resultaten en gegevens in beeld COORNHERT LYCEUM

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	1772	1677

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Onder de norm	Onder de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Onder de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	91%	82%	82%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



2 | DE DAAF GELUKSCHOOL

De Daaf Gelukschool in Haarlem-Noord is een vmbo-zorgschool voor leerlingen met leerachterstanden en sociaal-emotionele problematiek. De school met 100 leerlingen geeft onderwijs op maat en biedt extra ondersteuning en persoonlijke aandacht. daafgeluk.nl

Op de DG tel je mee

Jezelf Kunnen Zijn

Extra ondersteuning

Hulpvaardig

LW00+



Directrice Monica van den Hoven

over de onderwijskwaliteit van de Daaf Gelukschool in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben opnieuw veel aandacht besteed aan differentiatie in de lessen. Aan de ene kant hebben onze leerlingen behoefte aan een vaste structuur, aan de andere kant vinden ze de lessen gauw saai en willen ze meer variatie. Te veel variatie geeft echter weer onrust, dus hierop moeten we constant bijsturen.

We hebben ook gewerkt aan een grotere veiligheidsbeleving van de leerlingen. De leerlingen hebben veel ruimte voor zichzelf nodig om tot rust te komen en daarom hebben we extra pauzeruimtes gecreëerd."

Wat heeft jullie team het afgelopen jaar bereikt?

"Ik blijf het ieder jaar geweldig vinden om te zien hoe nieuwe leerlingen zich ontwikkelen, als ze na een soms moeilijke voorperiode op onze school komen. Dat doen ze dankzij hun eigen inzet en die van onze medewerkers. Ik vind het knap wat ons team ook afgelopen jaar weer met de leerlingen heeft bereikt. Dit team heeft een heel goede sfeer onderling, met veel respect en betrokkenheid naar elkaar. Dat straalt ook af op de leerlingen.

Verder hebben we een aantal teammiddagen georganiseerd om onze interne cultuur en de bijbehorende afspraken wat duidelijker neer te zetten. Wie zijn we als school en wat willen we? Hoe spreken we een leerling in de gang aan op zijn gedrag? We hebben bovendien een aantal nieuwe medewerkers gekregen, het team moest elkaar beter leren kennen. Tijdens de teammiddagen hebben we onder andere aan de hand van stellingen gepraat over onze cultuur."

Hoe was de viering van het veertigjarig bestaan van de school?

"We hadden een reünie voor oud-leerlingen en de opkomst was overweldigend. Meer dan 600 mensen, er stond een lange rij voor de school. We hoorden veel

positieve verhalen van de oud-leerlingen, over waar ze terecht waren gekomen en wat ze deden. Velen zeiden tegen ons: 'Als we deze school niet hadden gehad, dan had ik niet geweten of ik dit in me had en of ik dit had gekund.' Dat ontroerde me enorm.

Voor de huidige leerlingen hadden we ook een feestelijke dag: ze mochten zich inschrijven op een uitje naar de Efteling, Blijdorp, Walibi, bonbons maken, Space Expo of het Omniversum. Tot slot hebben we een ontzettend gezellig medewerkersfeest gehad."

Hoe bereiden jullie je voor op de overstap naar het Spaarne College?

"Zelf heb ik zitting in de projectgroep en stuurgroep voor de nieuwe school en de medewerkers denken vanuit de vakgroepen mee. Er gaan echter weinig collega's van de Daaf Gelukschool over naar het Spaarne College. Het aantal leerlingen dat naar de nieuwe school gaat, is ook niet groot. De examenleerlingen van schooljaar 2020-2021 die wel vallen onder het Spaarne College houden we hier; we willen geen breuk in hun PTA en zo hoeven ze niet aan een nieuw schoolgebouw te wennen. De medewerkers die overgaan, draaien mee in het voorbereidingsplan voor de nieuwe school en bezoeken de gemeenschappelijke bijeenkomsten met het Sterren College en de Paulus Mavo."

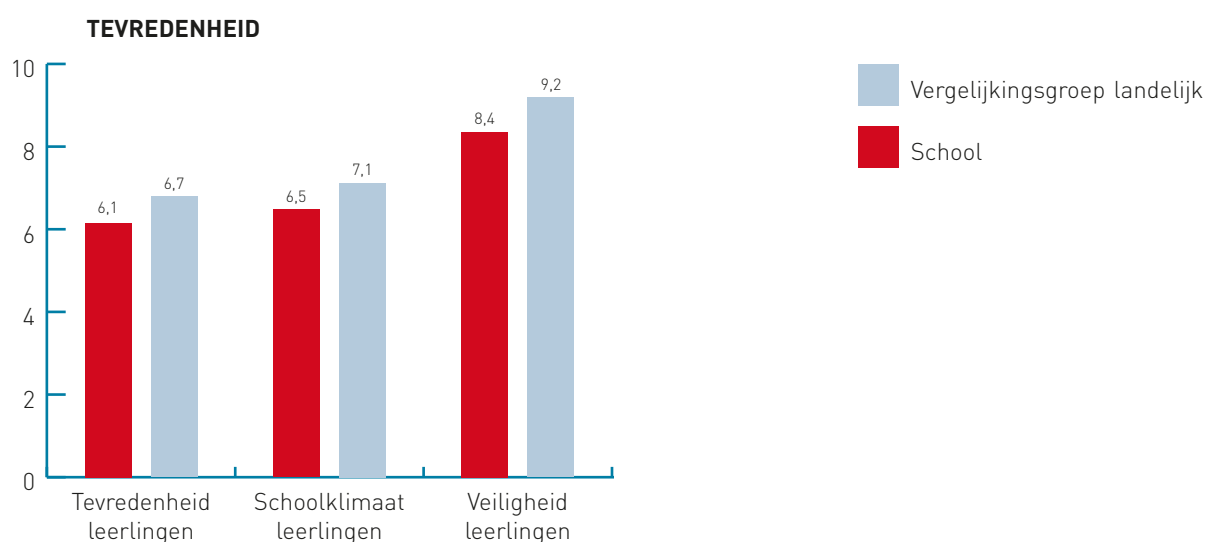
Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

"We zijn vooral druk bezig met de transitie naar het Spaarne College. We moeten de leerlingen en hun ouders bijvoorbeeld goed informeren over wat er allemaal gaat gebeuren en hoe de nieuwe school eruit zal zien. Op deze locatie blijft de Vestiging Gunning over, die gaat groeien. Verder komt hier de nevenvestiging van het Spaarne College voor kinderen die in het belang van hun ondersteuningsbehoefte (tijdelijk) beter onderwijs kunnen volgen op een kleinschalige schoollocatie."

Resultaten en gegevens in beeld DAAF GELUKSCHOOL

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	154	97

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm	
Onderbouwsnelheid	Onder de norm	
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Onder de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	96%	81%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



3 | HAARLEM COLLEGE

Het Haarlem College in Haarlem-Zuid is een brede school voor vmbo-tl, vmbo-k en vmbo-b met ongeveer 1.000 leerlingen. De school biedt naast mavo-onderwijs binnen een aantal deelscholen zes profiellijnen aan voor vmbo-k en vmbo-b: Media en Vormgeving, Technologie en Energie, Podium en Presentatie, Sport en Veiligheid, Zorg en Welzijn en Ondernemen en Commercie.

haarlemcollege.nl

Maatwerk

Algemeen bijzonder

Bevlogen

Veilig

Nieuw Vmbo:
op het HC kán het!



Directeur Marc Teulings

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Haarlem College in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We houden continu de vinger aan de pols. Typerend voor 2019 was dat we gekeken hebben naar hoe we collega's steeds meer kunnen betrekken bij dit soort processen. We werken al jaren bottom-up, maar soms gaat dat nog niet helemaal vlekkeloos. In 2019 zijn we een aantal ontwikkeltrajecten ingegaan met collega's die het leuk vinden om mee te denken en die hun expertise willen delen. Centrale vraag daarbij is steeds: wat willen we als school neerzetten? Deze trajecten hebben hun weerslag op allerlei aspecten binnen school. Het werkplezier is bijvoorbeeld groter en het ziekteverzuim is nog nooit zo laag geweest."

Kun je hier een concreet voorbeeld van geven?

"Sinds de invoering van het taakbeleid voelt het uitvoeren van bepaalde taken soms als een verplichting waar uren tegenover staan. Dat kan anders. Het werkt beter als je klussen verdeelt op basis van waar mensen affiniteit mee hebben, waar ze de expertise voor in huis hebben, of waarbij ze dit willen leren. Een werkgroep is hiermee aan het experimenteren gegaan. TNO, Voion (arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs) en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen werkten al samen aan een opdracht vanuit het ministerie om onderzoek te doen naar werkdrukvermindering. Zij kregen lucht van ons experiment. We zijn met hen in gesprek gegaan en dat heeft geleid tot een pilot met een online tool van TNO. Dat is een vragenlijst voor medewerkers met als uitkomst, op individueel niveau, waar ze wel en geen energie van krijgen. Vervolgens kunnen we op basis daarvan taken verdelen. En taken die niemand wil uitvoeren? Daarbij kunnen we kijken of we die niet kunnen aanpassen, digitaliseren of uitbesteden. Of misschien zijn ze eigenlijk wel helemaal niet nodig."

Zo simpel kan het zijn. Vanwege de eerste goede resultaten hebben we deze tool eind 2019 schoolbreed ingezet."

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar in de school ben je trots?

"Dat we wat ik hiervoor heb verteld voor elkaar hebben kunnen krijgen. Ik zit hier nu bijna negen jaar en toen ik hier kwam, werd er van de directeur verwacht dat die vertelde wat iedereen moest doen. In de loop der jaren heb ik dat kunnen ombuigen naar collega's die vanuit eigen initiatief enthousiast aan het werk zijn met iets wat ze leuk vinden en waar ze positief resultaat van zien. Dat doen we hier op school door vertrouwen te geven, een veilige omgeving te creëren en verantwoordelijkheid te geven en terug te vragen, de vier V's. Dat versterkt bovendien het gevoel dat er ruimte is voor experimenteren en met elkaar delen. Daar wordt de school beter van. We hebben nu bijvoorbeeld een nieuw schoolplan voor 2020, waarin je dat terugziet."

Wat zijn de speerpunten van dit nieuwe schoolplan?

"Met alle vakgroepen hebben we een lange lijst speerpunten opgesteld. Die hebben we teruggebracht tot drie hoofdthema's: les- en toetskwaliteit, onderwijsaanbod en het pedagogisch klimaat. We willen het schoolplan op een poster samenvatten, zichtbaar voor iedereen, met de onderwerpen waar we ons de komende vier, vijf jaar mee bezig houden."

Vitaliteit is ook een belangrijk onderwerp voor het Haarlem College. Waarom?

"Samen met het bureau VitalFacts onderzoeken we hoe we een individueel aanbod kunnen creëren. Vitaliteit is meer dan 'het zo lang mogelijk op de been houden van oudere medewerkers'. Vitaliteit gaat ook over het evenwichtig combineren van je privé- en werklevens."

Iedereen zit in een bepaalde levensfase. De een krijgt een partner, de ander een kind, weer een ander moet voor een vader of moeder gaan zorgen of verliest een dierbare. Dat heeft allemaal zijn weerslag op vitaliteit. De vraag is in hoeverre medewerkers daarin zelf nog de regie nemen in relatie tot de verplichtingen van het werk. Of kunnen ze daar wellicht hulp bij gebruiken? Vaak is het niet de werkdruk die mensen de das omdoet, maar de combinatie werk-privé waarbij men te veel ballen in de lucht wil houden. Vitaliteit is daarom een belangrijk onderwerp in de ontwikkelgesprekken met medewerkers.”

Wat heb je geleerd van het afgelopen jaar?

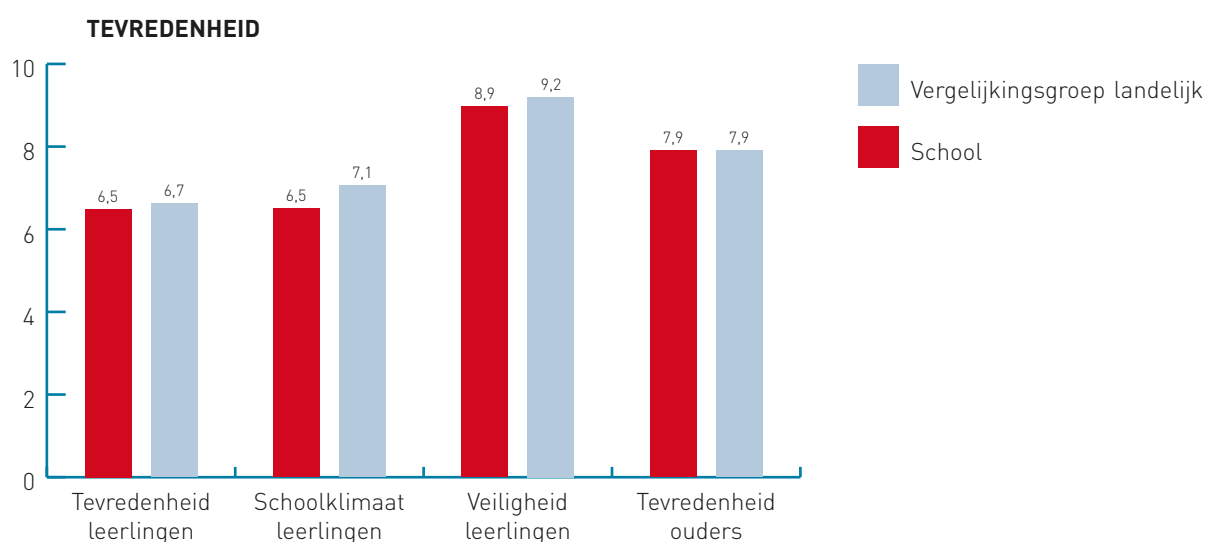
“Vanuit de Inspectie van het Onderwijs en vanuit een audit waar we aan meededen kregen we te horen: het Haarlem College is met zoveel bezig en met zulke mooie resultaten, waarom profileren jullie je daar niet meer mee? Dat was een eye-opener. We bereiken veel, inderdaad. Daar zijn we trots op en dat mogen we veel meer uitdragen. Op onze website, in de krant, in vakbladen. Daar gaan we mee aan de slag.”



Resultaten en gegevens in beeld HAARLEM COLLEGE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	969	929

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Verskil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	95%	94%	86%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



4 | HET HAARLEMMERMEER LYCEUM

Het Haarlemmermeer Lyceum in Hoofddorp biedt voortgezet onderwijs aan ruim 2.400 leerlingen. De school heeft twee locaties: Baron de Coubertin (BdC) en Zuidrand (ZR). De locatie Zuidrand biedt daltononderwijs aan vwo- en havoleerlingen en de Baron de Coubertinlaan biedt tweetalig onderwijs op vwo-, havo- en mavo-niveau. Het Haarlemmermeer Lyceum heeft de LOOT-status en geeft leerlingen de kans om school en (top)sport met elkaar te combineren. haarlemmermeerlyceum.nl

Dalton

Openbaar

Tweetalig onderwijs

LOOT-school
(TopTalentschool)



Rector Bart Oremus (locatie BdC) en rector Liesbeth Pennings (locatie ZR)

over de onderwijskwaliteit van het Haarlemmermeer Lyceum in 2019.



Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

Liesbeth: "Wat we elk jaar doen conform het onderwijsverbeterplan: het continu systematisch evalueren van de resultaten bij de secties en vervolgens de benodigde acties nemen. Zo zagen we dat op de ZR leesvaardigheid meer aandacht nodig had in veel vakken, dus zijn we daar op gaan sturen. Bij het vak Nederlands bijvoorbeeld resulteerde dat in mooie eindexamenresultaten.

We werken verder gericht aan de motivatie van leerlingen door voortdurend met hen – en hun ouders – in gesprek te blijven. Als ze er niet goed voor staan, krijgen ze extra aandacht. We hebben ook een 'Plenda' ingevoerd in de onderbouw, een plan-agenda waarmee we de kinderen planvaardigheden bijbrengen."

Bart: "Op de BdC stond afgelopen jaar vooral werken aan de basisdisciplines centraal, zoals op tijd zijn, je huiswerk maken, rust in de klas. Zeg maar de klassieke rust, reinheid en regelmaat."

Wat heeft het team het afgelopen jaar bereikt, waarop zijn jullie trots?

Bart: "Ons NT2-project is gegroeid naar 60 kinderen. In dit project draaien buitenlandse kinderen die nieuw in Nederland zijn, deels mee met het reguliere tweetalig onderwijs. Alleen tijdens de taallessen van hun klas volgen zij apart Nederlandse les. Zo kunnen ze direct socialiseren, in plaats van dat ze eerst naar een Internationale Schakelklas gaan en een leerachterstand oplopen. Ik ben heel trots op ons team, want tweetalig onderwijs geven is sowieso behoorlijk pittig, het vraagt veel van je. Ik ben ook trots op de verlenging van onze certificering als LOOT-school. Zo'n 80 leerlingen combineren bij ons onderwijs en topsport."

Liesbeth: "Ik ben ontzettend blij met de mooie

eindexamenresultaten van de havo. Verder hebben we twee nieuwe vakken zelf ontwikkeld en ingevoerd: media, techniek en ICT (MTI) en academische vaardigheden. Met het eerste vak willen we meer toekomstgericht onderwijs bieden, met onderdelen als 3D-printing en mediawijsheid. Het tweede vak bereidt 3-vwo-leerlingen voor op wetenschappelijk onderzoek. Ze leren bijvoorbeeld verschillende manieren van onderzoeken en hoe je bronnen interpreteert. We hebben ook ons studium-excellentieprogramma 'Young Professionals' uitgebreid. We hebben nu vier verschillende richtingen: jonge ondernemers (waarbij je je boekhouddiploma kunt halen en leert hoe je ondernemer wordt), jonge sporters, jonge culturelen en jonge onderzoekers.

Ook ben ik trots op de invoering van de 'daltonpas'. Daarmee kunnen kinderen vrijstelling krijgen voor een bepaald vak waar ze al heel goed in zijn en die tijd besteden aan bijvoorbeeld andere vakken of huiswerk. Voor kinderen met een daltonpas hebben we ook een geweldige uitwisseling opgezet met een school in Moskou. 18 derdeklassers gaan in het voorjaar van 2020 voor een week daarnaartoe en slapen bij gastgezinnen. In het najaar komen de Russische kinderen naar ons."

Jullie zijn een H₂O opleidingsschool, wat zijn hiervan de voordelen?

Bart: "Door stagiairs de school binnen te halen zitten we natuurlijk dicht bij de bron als we weer een vacature hebben. Er is een enorm tekort aan bevoegde en bekwame docenten. Bovendien word je pas echt een goede docent in de praktijk. Je moet veel voor de klas staan om het vak goed te leren. Dan horen wij als school die gelegenheid ook te bieden. We zien het aantal zij-instromers toenemen en het is fascinerend om te zien hoe zij het onderwijs ervaren. Ze brengen vaak veel levenservaring mee."

De school vierde dit jaar het 60-jarig bestaan. Hoe heeft de school zich ontwikkeld?

Bart: "Onze geschiedenis is nogal roerig. In 1959 werd de school in Badhoevedorp opgericht als openbaar lyceum. Die school is afgebrand in de jaren zeventig en in de jaren tachtig naar Hoofddorp verplaatst. Er volgden fusies en een enorme groei in leerlingenaantal, maar daarna ook weer een flinke daling. In 2004 waren er nog maar 300-400 leerlingen op school. In zestien jaar tijd zijn we gegroeid naar de huidige 2.400 leerlingen en twee volwaardige onderwijsconcepten."

Liesbeth: "We hebben ons jubileum in november gevierd met een groot gala, compleet met professionele dj's en een dansgroep. Er was ook een reünie voor oud-medewerkers en leerlingen, de opkomst was heel hoog."

In 2018-2019 heeft het Haarlemmermeer Lyceum ingezet op nog meer maatwerk. Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

Liesbeth: "Beide locaties werken samen met het NOVA-college. Leerlingen kunnen daar vakken volgen die wij niet hebben, zoals Russisch of Spaans. Leerlingen kunnen bij ons ook versneld of op een hoger niveau vakken volgen als ze daar behoefte aan hebben. Dat zit in ons DNA, we hebben immers ook aangepaste roosters voor LOOT-leerlingen."

Bart: "We hebben ook stappen gezet voor kinderen met leerachterstanden en gedragsproblemen: we hebben nu op beide locaties volwaardige units met gekwalificeerd personeel om deze kinderen te begeleiden, waardoor er minder kinderen van school af hoeven."

Welke aandachtspunten hebben jullie voor 2020?

Liesbeth: "Voor beide locaties blijft de hoge werkdruk een speerpunt. We zoeken naar manieren hoe we die kunnen aanpakken. De ZR gaat zich daarnaast voorbereiden op de visitatie voor het daltononderwijs die we in 2021 verwachten."

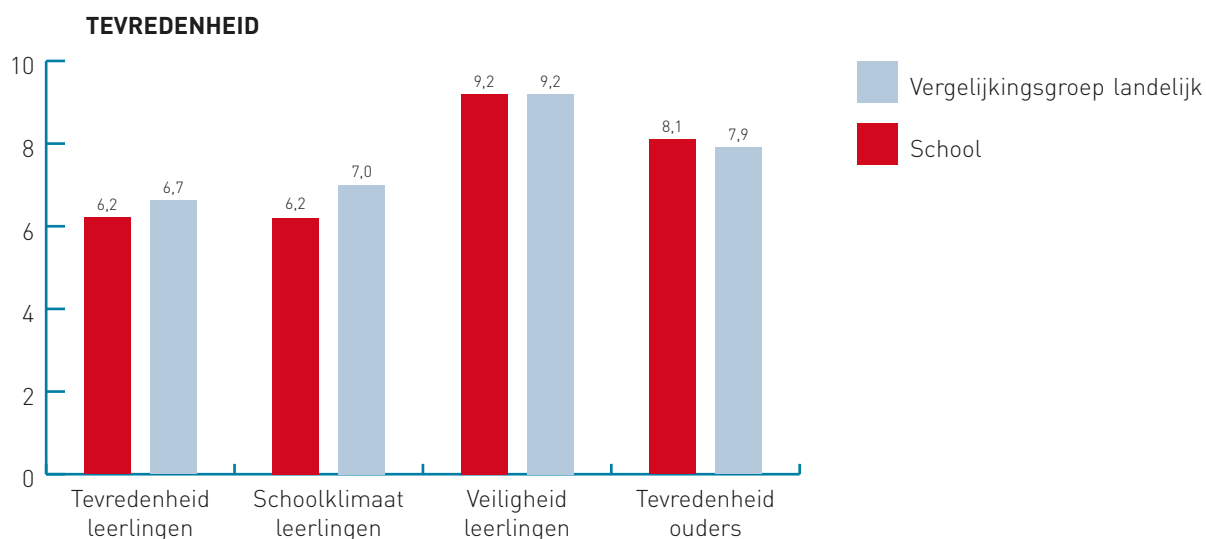
Bart: "De BdC krijgt in 2020 een visitatie voor het tweetalig onderwijs. Verder gaat een aantal leerlingen voor het eerst eindexamen doen in het vak Chinees, ik ben heel benieuwd naar de resultaten. En we gaan met de vijf Erasmus-beurzen die we hebben gekregen een aantal uitwisselingen met groepen leerlingen op poten zetten."



Resultaten en gegevens in beeld HAARLEMMERMEER LYCEUM

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	2447	2475

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Onder de norm	Boven de norm
Verschil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	83%	77%	87%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



5 | DE HARTENLUST

De Hartenlust is een kleine, moderne school voor vmbo-tl met 329 leerlingen in een prachtig, historisch gebouw. Het bevoegen en professionele team van medewerkers zet zich in voor uitstekend onderwijs én voor een prettige sfeer. Naast de cognitieve ontwikkeling van elk kind is de emotionele ontwikkeling minstens zo belangrijk: IQ en EQ in balans. Daarom biedt De Hartenlust elk kind de ruimte om zijn of haar talenten te ontwikkelen. hartenlustschool.nl

Professioneel

Kleinschalig

Persoonlijk

Toekomstgericht

Balans IQ en EQ



Directeur Arjan van Waveren

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van De Hartenlust in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hoeven niet veel bij te sturen. De cijfers van de leerlingen bevestigen de goede kwaliteit van ons onderwijs. We zijn een kleinschalige school met veel aandacht voor de leerlingen en de kwaliteit van de lessen. Het verloop van personeel is heel laag en dat is natuurlijk prettig voor de continuïteit.

Om de kwaliteit te borgen, analyseren we de resultaten. Zien we bijvoorbeeld significante verschillen tussen collega's binnen één sectie, dan pakken we dat op. Daarnaast leggen de beide teamleiders regelmatig flictsbezoeken af. Ze volgen een deel van een les en geven daarna een terugkoppeling aan de docent. Zo houden wij voeling met wat er op de werkvloer gebeurt en checken we of ons didactisch concept overeenind en succesvol blijft. Uit de leerlingenenquête van twee jaar geleden kwam naar boven dat leerlingen graag meer activiteiten buiten de deur wilden. Een collega heeft een uitgebreid programma geschreven voor alle jaarlagen. Hiermee maken we het onderwijs uitdagender en aansprekender voor leerlingen."

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar ben je trots?

"De instroom was de afgelopen jaren te laag. Daarom zijn er onderwijskundig nogal wat stappen gezet. Zo hebben we een keuzeprogramma geïntroduceerd voor de brugklas en de tweede klas, de zogeheten TOP-uren. Onze leerlingen kiezen voor TOP-uren kunst, TOP-uren sport of TOP-uren Cambridge Engels.

We hebben afgelopen schooljaar de school nog beter geprofileerd in de markt. Het resultaat is dat we 35 procent meer instroom hebben gerealiseerd in klas 1. Daar zijn we heel trots op. Het is ons afgelopen

schooljaar gelukt om bekwame, jonge en enthousiaste nieuwe medewerkers aan te trekken en dat is uiteraard heel prettig.

Overigens zijn wij een kleine school in een rustige woonwijk, met een overzichtelijk gebouw en schoolterrein. Daardoor zijn we een veilige plek."

De Hartenlust biedt een bijzonder examenvak: ITTL (informatietechnologie voor de theoretische leerweg).

Wat is de meerwaarde van dit vak voor leerlingen?

"ITTL is een examenkeuzevak, dat begint in 3 mavo. Om 3 mavo daarop voor te bereiden, zijn we een aantal jaren geleden begonnen met het vak media in de eerst twee jaren.

We hebben er bewust voor gekozen deze vakken aan te bieden - als enige school in de wijde omgeving - omdat leerlingen media en IT boeiend vinden. Mede met het oog op hun vervolgopleiding. In de lessen leren leerlingen over hardware, beeldbewerking, programmeren en zelfs 3D-printen. Hiervoor hebben we een aantal 3D-printers aangeschaft."

Jullie werken samen met Het Schoter. Welke afspraken hebben jullie gemaakt voor jullie leerlingen?

"Een tijdje geleden is de advisering vanuit de basisschool aangepast. Was die voorheen mavo, havo of vwo, tegenwoordig kunnen ook gemengde adviezen worden gegeven: mavo-havo of havo-vwo. Ouders wier kind het advies mavo-havo krijgt, kiezen natuurlijk het liefst voor een school waar die keuze voorhanden is. Een lastige situatie voor een categorale mavo. Samen met Het Schoter hebben we dit opgelost. Wij beoordelen leerlingen met een gemengd advies ook op havo-niveau.

Het Schoter garandeert dat zij daar een plek op de havo kunnen krijgen. Leerlingen kunnen aan het einde van jaar 1 én jaar 2 opstromen.”

Wat heb je geleerd van afgelopen jaar?

“Mijn voorganger heeft een aantal goede keuzes gemaakt: TOP-uren, het programma Op naar de havo en de invoering van de vakken ITTL en beeldend tekenen. Wij hebben geleerd dat we daarin heel erg koersvast moeten zijn. Want alleen daarmee krijgen we echt een onderscheidende profilering en dat maakt de school aantrekkelijk voor (aspirant-)leerlingen.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

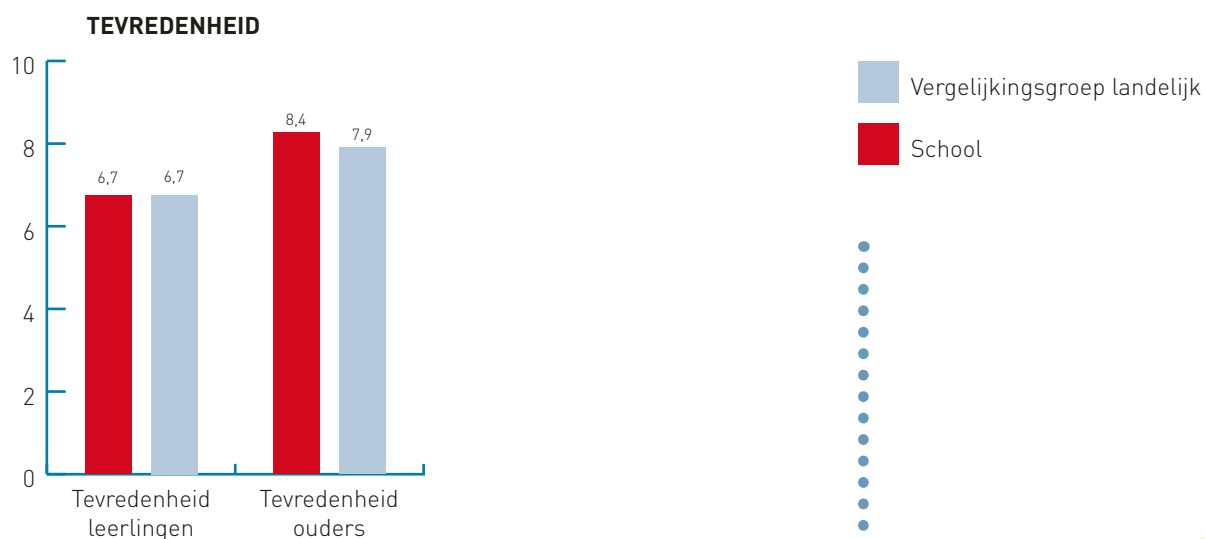
“We merken dat De Hartenlust te maken heeft met een steeds grotere zorgvraag. Dat vraagt om een aanpassing in het zorgaanbod. Tegelijkertijd is het de vraag hoe en of we aan deze groeiende vraag kunnen blijven voldoen. Een ander aandachtspunt is dat we moeten blijven groeien, om een gezondere financiële positie te krijgen. Die hebben we nodig om het aanbod en de kwaliteit van ons onderwijs op de langere termijn te kunnen waarborgen.”



Resultaten en gegevens in beeld DE HARTENLUST

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	311	333

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	94%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



6 | HET SCHOTER

Het Schoter is een kwaliteitsschool voor tweetalig mavo, havo en vwo 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 Cambridge Engels en kunnen eindexamen doen in de vakken lichamelijke opvoeding, beeldend tekenen en drama. De school ligt naast het Schoterbos en beschikt over veel sportfaciliteiten en een modern theater. schoter.nl

Tweetalig en regulier
vwo, havo en mavo

Cambridge Engels voor alle leerlingen

Sportklas en LO als
examenvak

Beeldend tekenen en drama
als examenvak

Eigen onderwijskundig concept

Eigen pedagogisch concept



Plaatsvervangend rector Mardike de Goede

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van Het Schoter in 2019.

Hoe heeft Het Schoter in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"Al jaren voeren we aan het begin van elk schooljaar sectiegesprekken over de eindexamenresultaten en analyseren we de IDU-gegevens (instroom, doorstroom en uitstroom). Alle secties maken voor zichzelf en voor alle eindexamendocenten een SMART plan van aanpak over wat goed ging, wat aandacht nodig heeft en wat beter moet. De verantwoordelijke schoolleider begeleidt de uitvoering van het plan van aanpak en faciliteert daar waar nodig. Dit bevalt goed, want op deze manier kunnen we per sectie en per docent maatwerk leveren.

Nieuw dit schooljaar is dat alle secties kritisch naar hun eigen doorlopende leerlijn hebben gekeken. De resultaten van het afgelopen schooljaar waren namelijk minder goed dan we gewend zijn. Hier is een analyse van gemaakt en we werken op meerdere fronten aan verbetering. Zo hebben we meer ingezet op het handhaven van de regels voor leerlingen en willen we de determinatie scherper krijgen, zodat leerlingen niet te makkelijk op een te hoog niveau uitkomen. Dit staat verwoord in de opdracht voor de secties."

Op welke ontwikkelingen op school ben je trots?

"Om te beginnen op het feit dat we nu tweetalig onderwijs bieden op alle niveaus. Dat is uniek in onze regio en van meerwaarde voor ons onderwijs. Daarnaast ben ik trots op het pedagogisch klimaat op onze school. Bij de laatste visitatie complimenteerde de

visitatiecommissie ons hier ook mee. Hierdoor vroegen we onszelf af wat de kern is van ons pedagogisch handelen. Dit hebben we de afgelopen anderhalf jaar vormgegeven in een pedagogisch concept. Nieuwe collega's kunnen nu lezen waar we voor staan en wat ons pedagogisch klimaat betekent voor hun handelen op school. Ook ben ik er trots op dat de school goed bekend staat, groeit en we financieel gezond zijn. Daarom zijn we nu volop bezig met uitbreiding. In januari 2020 is een tijdelijke sportvoorziening geopend, zodat de oude gymzalen plaats kunnen maken voor een nieuwe sporthal. Daarnaast komt er een nieuwe vleugel met 16 tot 18 lokalen. Het afgelopen jaar hebben we een facilitair manager aangetrokken om dit te begeleiden. Waar ik ook heel blij mee ben is dat we, ondanks het landelijke lerarentekort, geen enkel probleem hebben met het opvullen van vacatures. Dit komt deels door onze goede naam en deels omdat we een opleidingsschool zijn. Die goede naam werd weer bevestigd door de uitslagen van de jaarlijkse tevredenheidsenquête onder leerlingen en ouders: zij ervaren Het Schoter als een prettige en veilige school.

Tot slot wil ik hier ook graag nog even noemen dat Het Schoter 100 jaar bestaat. 2019-2020 is ons jubileumjaar, met een volle activiteitenkalender voor leerlingen, oud-leerlingen, collega's en oud-collega's."

Het Schoter werkt toe naar de senior status TTO (tweetalig onderwijs). Welke stappen heeft de school hiervoor in 2019 ondernomen?

“We werken nog steeds aan het ontwikkelen van een IB-programma (International Baccalaureate). De leerlingen die hiermee begonnen zijn, zitten inmiddels in de bovenbouw, maar de resultaten moeten nog op een hoger niveau worden gebracht. Daar zijn we mee bezig. Ook nu de school groeit, moeten nieuwe collega's geschoold worden om op een goede manier les te kunnen blijven geven. Dat doen we volgens Content and Language Integrated Learning (CLIL), een vakdidactiek voor tweetalig onderwijs. Verder ontwikkelen we twee vakken: Global Perspective (Wereldoriëntatie en Burgerschap) en European International Orientation (EIO). Kortom: ons tweetalig onderwijs is volop in ontwikkeling, maar we zijn er nog niet.”

Welke aandachtspunten heeft Het Schoter voor 2020?

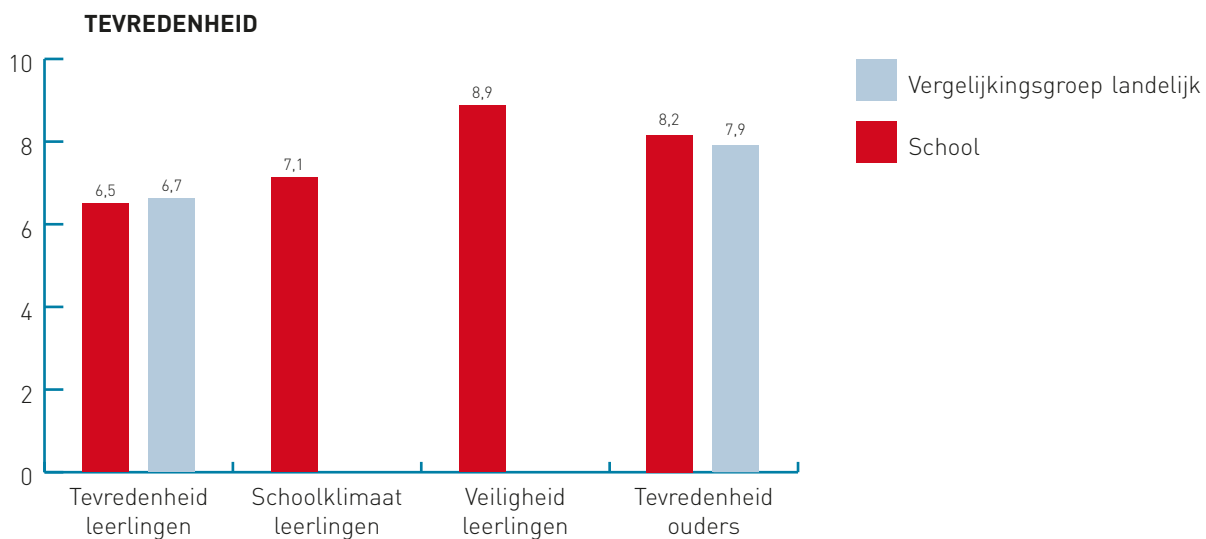
“Zoals ik al aangaf moet de determinatie scherper. En de doorlopende leerlijn kan beter. Die moet vloeiender. Verder brengt de harde groei een aandachtspunt met zich mee. We hebben daarom een programma voor nieuwe collega's ontwikkeld. Vooral in het eerste jaar dat een nieuwe collega bij ons werkt, is dat behoorlijk intensief. In het tweede en derde jaar is het maatwerk. Collega's die van de opleiding komen, hebben bijvoorbeeld meer begeleiding nodig dan collega's met ervaring op een andere school. Sowieso krijgt iedereen een begeleider uit de sectie en een begeleider voor nieuwe collega's. Dit programma werkt goed. Het zorgt ervoor dat nieuwe collega's echte 'Schoterianen' worden.”



Resultaten en gegevens in beeld HET SCHOTER

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	1359	1411

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	91%	89%	90%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



7 | HET TECHNISCH COLLEGE VELSEN

Het Technisch College Velsen (TCV) biedt technisch vmbo-onderwijs, van basisberoepsgerichte leerweg tot gemengde leerweg. Vakgericht onderwijs, een veilige leeromgeving en een sterke samenwerking met het regionale bedrijfsleven vormen de basis van het TCV, dat 286 leerlingen heeft. Door de nauwe banden tussen de school, het mbo en het werkveld is de aansluiting met en doorstroom naar het mbo goed.

technischcollegevelsen.nl

Techniek

Maatwerk

Vakmanschap

Veiligheid



Directeur a.i. Frank Out

over de onderwijskwaliteit van het Technisch College Velsen in 2019.

Hoe heeft de school de onderwijskwaliteit verder verbeterd?

"In de onderbouw hebben we het onderwijsconcept 'Ons Leren' aangepast. Dit concept gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de leerling en het versterken van de competenties door ontwikkelingsgericht en projectmatig werken. Dat is nog steeds heel belangrijk, maar we werken in de onderbouw nu ook met proefwerken. Voor veel leerlingen was de overgang naar het derde leerjaar behoorlijk groot omdat ze niet gewend waren om cijfermatig beoordeeld te worden, die kloof tussen onder- en bovenbouw hebben we gedicht. Een andere belangrijke verbetering zit in de gemengde leerweg. We waren ontevreden over de examenresultaten en zijn aan de slag gegaan om het niveau verder te verbeteren. Deels door aanpassing van de lessentabel: in het vierde leerjaar werken we nu met aparte basis-, kader en gl-groepen. Zo kan de docent gericht op één niveau lesgeven, wat de resultaten hopelijk zal verbeteren. De gl-docenten zijn afgelopen jaar bovendien gestart met Lesson Study. Daarbij bereidt een groep docenten – vakoverstijgend – met elkaar een les voor, begeleid door een coach. Eén collega geeft die les, de andere docenten zitten in de klas om te beoordelen hoe het gaat. De docenten zijn razend enthousiast over deze collegiale samenwerking. Een van onze collega's volgt nu een opleiding om zelf zo'n Lesson-Study-traject te begeleiden."

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben een leerwerktraject opgezet voor leerlingen in de basisberoepsgerichte leerweg die moeite hebben met de schoolse aanpak en liever aan de slag willen. Zij lopen in dit traject twee à drie dagen in de week stage en volgen alleen nog beroepsgerichte vakken en Nederlands. In januari 2020 zijn we met de eerste

groep leerlingen gestart. We hopen die kinderen het plezier in leren weer terug te geven. Ik ben ook heel blij dat we aan het vak techniek in de onderbouw een echt hightech onderdeel hebben kunnen toevoegen, naast de 'harde' technische lessen. Van de tien uur techniek krijgen de leerlingen voortaan vier uur les in zaken als robotica, 3D-printing, programmeren en virtual reality. We hebben een speciale hightech-docent aangenomen hiervoor. Komend jaar gaan we een apart, futuristisch lab inrichten voor de lessen.

Verder ben ik trots op het feit dat een collega één dag per week gedetacheerd is naar een basisschool in de buurt en daar aan alle kinderen techniekles geeft, van groep 1 tot en met groep 8. Doel is om het techniekonderwijs te promoten en daar slaagt hij bijzonder goed in: het enthousiasme op die school voor techniek is heel groot."

In 2019 heeft de school subsidie ontvangen om het techniekonderwijs te versterken. Waarvoor gaan jullie deze middelen inzetten?

Naast het starten met de genoemde hightech-lessen hebben we de praktijklokalen voor de profielen Maritiem en Techniek en Produceren, Installeren en Energie (PIE) gemoderniseerd. Voor PIE hebben we onder meer een aparte ruimte voor domotica gecreëerd.

We hebben ook een groot techlab gerealiseerd waar we vijf dagdelen per week groepen basisschoolkinderen ontvangen voor techniekles. Kinderen van groep 6, 7 en 8 komen naar ons toe om bekend te raken met techniek en techniekonderwijs. Dat is een groot succes: de kinderen, de leerkrachten en de begeleidende ouders zijn allemaal superenthousiast."

Jullie hebben in 2019 ingezet op vitaliteit, hoe gaan jullie hiermee verder?

"Ons ziekteverzuim was hoog, deels door een aantal

collega's die langdurig ziek zijn. We wilden het kortdurend verzuim terugdringen. Daarom hebben we een teamstructuur ingevoerd van vijf teams: drie voor het onderwijs, één voor de huisvesting en het ondersteunend personeel en één voor het schoolondersteuningsteam. De teams houden elke ochtend een kort overleg. Elk team heeft een coördinator die meteen de eerste dag belt en vraagt hoe het gaat als iemand zich ziek meldt. Verder hebben we voortaan aan het begin van het jaar een taakgesprek met alle collega's, waarin we praten over wat er van ze verwacht wordt.

Op twee momenten later in het jaar checken we nog eens hoe het ermee staat.

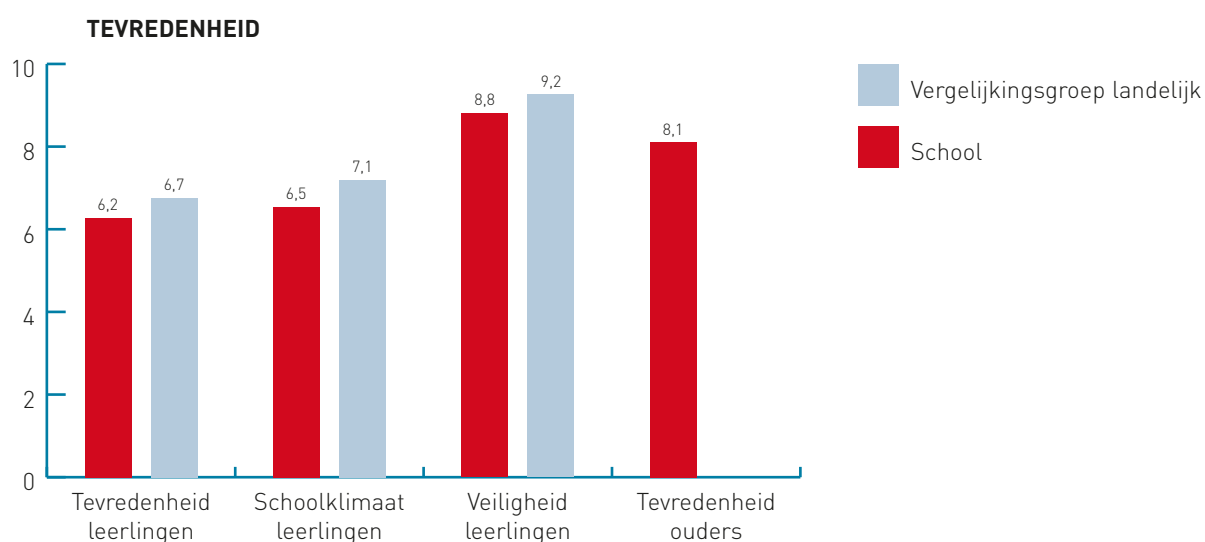
Ten slotte investeren we veel in coaching, zowel intern als extern. Afgelopen jaar heeft een externe coach zeven coachingstrajecten gedaan, waarvan een deel preventief. Komend jaar blijven we inzetten op die coaching en de teamstructuur. Door constant in gesprek te blijven met elkaar, betrokkenheid en belangstelling te tonen en saamhorigheid te stimuleren, help je de vitaliteit van medewerkers te verhogen.”



Resultaten en gegevens in beeld TECHNISCH COLLEGE VELSEN

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	325	294

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Onder de norm
Verskil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Groot verschil
Slagingspercentage	100%	96%	83%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



8 | HOOFDVAART COLLEGE

Het Hoofdvaart College in Hoofddorp is een brede vmbo-school met ongeveer 600 leerlingen en verzorgt onderwijs op vmbo-basis, vmbo-kader en de gemengde/theoretische leerweg. De school biedt vier examenprofielen aan: Producteren, Installeren en Energie (PIE); Mobiliteit en Transport (MT); Economie en Ondernemen (E&O); Zorg en Welzijn (Z&W). De school biedt zo veel mogelijk onderwijs op maat. Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen extra ondersteuning via populatiebepoortiging vanuit het Samenwerkingsverband.

Mavo en vmbo

LOOT-school
(topsport talentschool)

Openbaar

Vakcollege techniek

Sport- en kunststroom



Directeur Ronald Smink

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Hoofdvaart College in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"In 2019 hebben we gekeken naar het onderwijsaanbod en geprobeerd dit passender te maken voor de leerlingen. We hebben onder andere gekeken naar de manier waarop de leerstof wordt afgerond en of we meer tijd konden vrijmaken voor de belangrijke en moeilijke onderdelen voor leerlingen. Dat is voor een deel gelukt. Door de geplande evaluatie kunnen we zien of dit het gewenste effect heeft gehad. Ook hebben we dit jaar ingezet op een intensievere leerlingbegeleiding. Sinds een jaar hebben al onze klassen een mentoruur om te praten over planning, hoe het gaat in de klas en eventuele problemen. Dit moet de ruis in het leerproces verminderen."

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar ben je trots?

"Het omvormen van onze managementstructuur van een brede schoolleiding naar een smallere schoolleiding met daarnaast leerlingcoördinatoren. Met als doel de aandacht voor onze leerlingen te waarborgen. Van één directeur en vier teamleiders zijn we overgegaan naar één directeur, drie teamleiders en daarnaast zes leerlingcoördinatoren. Voorheen begeleidde de teamleiders niet alleen al het personeel, maar waren ze ook verantwoordelijk voor de leerlingbegeleiding. Door deze mix aan taken kon de benodigde tijd voor het personeel onvoldoende gewaarborgd worden. Nu hebben de teamleiders voldoende tijd om het personeel te begeleiden. En de leerlingcoördinatoren hebben voldoende tijd om de leerlingzaken voor een groot deel op te pakken. Daarmee doen we meer recht aan wat

vmbo-leerlingen aan begeleiding nodig hebben. Bij dit proces was niet alleen de schoolleiding betrokken, maar ook de medezeggenschapsraad. We hebben de structuur in betrekkelijk korte tijd omgezet. Ik ben trots op de manier hoe we dit gedaan hebben."

In 2019 heeft de school subsidie ontvangen om het techniekonderwijs te versterken. Waar zijn deze middelen voor ingezet?

"We hebben deze subsidie geïnvesteerd in materialen en leerproducten om ons techniekonderwijs aansprekender en eigentijds te maken. Daarnaast hebben we ons personeelsbestand op de afdeling Techniek flink uitgebreid: we hebben een extra docent en drie assistenten aangetrokken. In totaal gaat het om ruim drie fte's. Zonder die subsidie hadden we dat nooit kunnen doen."

Het Hoofdvaart College krijgt een nieuw schoolgebouw. Hoe staat het met de voorbereidingen?

"In december 2017 heeft het college van burgemeester en wethouders het integraal huisvestingsplan (IHP) goedgekeurd. Helaas hebben we daarna flink vertraging opgelopen, omdat we lang hebben moeten wachten op een bouwkevel. Ondertussen is er ook veel gebeurd waar we geen invloed op hadden. Denk aan de stikstof- en pfas-crisis.

In december 2019 hebben we een bouwkevel toegewezen gekregen en is in de gemeenteraad direct het oorspronkelijke IHP geactualiseerd. Dat betekent dat we nu ook de financiële middelen hebben en de hele trein weer kunnen laten rijden. In januari 2020 starten we het proces van ontwerpen, aanbesteden en bouwen.

Het uitstel heeft trouwens wel een groot voordeel opgeleverd: in de gemeente bleek ook een dringende behoefte aan een grote sporthal. Die zal naast onze nieuwe school worden gebouwd en daar kunnen wij natuurlijk volop gebruik van maken.”

Hoe hebben jullie in 2019 ingezet op de vitaliteit voor de medewerkers?

“In 2017 en 2018 hadden we een relatief hoog verzuimpercentage. Ook al lagen de oorzaken niet bij

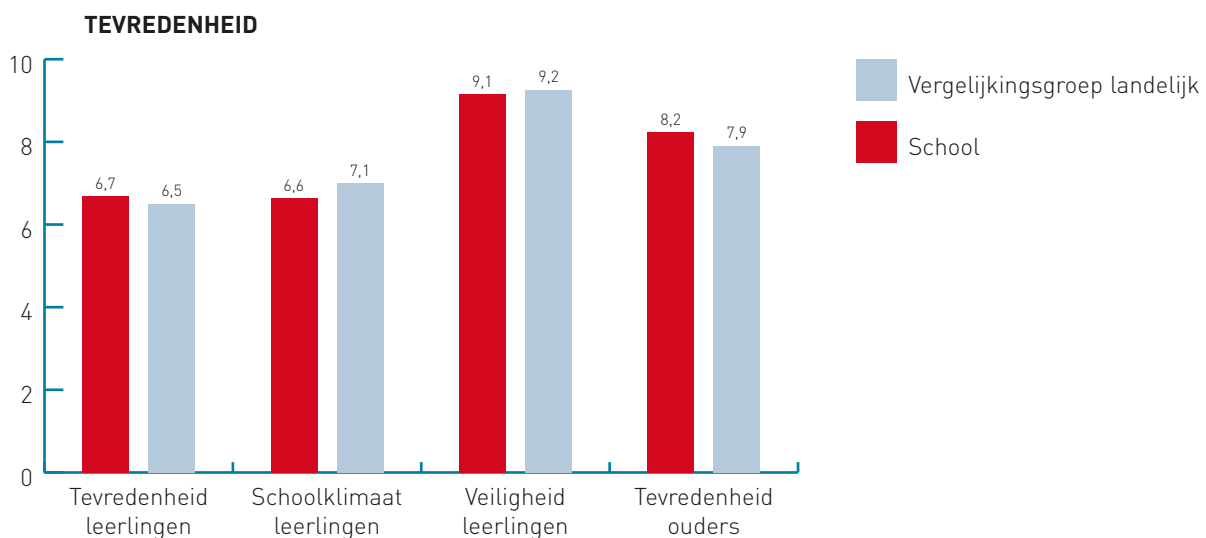
schoolgerelateerde zaken, wij hebben toch gemeend alerter te moeten zijn op mogelijke overbelasting van collega's. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen. Het ziekteverzuim is inmiddels tot het minimum gedaald. Dit komt door de manier waarop we communiceren over ziek zijn én door de aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een goed gesprek is hiervoor steeds de basis. Wat hierbij ook helpt is dat de teamleiders hier meer aandacht aan kunnen besteden, vanwege de nieuwe managementstructuur.”



Resultaten en gegevens in beeld HOOFDVAART COLLEGE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal Hoofvaart College	569	493
Aantal ISK	72	79

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Onder de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Groot verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	90%	92%	86%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



Het Ichthus Lyceum in Driehuis is een school voor gymnasium, atheneum en havo met zo'n 1.250 leerlingen. De school beschikt over het predicaat Technasium. Leerlingen kunnen in de tweede en derde klas ook kiezen voor twee andere talentstromen: Internationalisering of Kunst en Cultuur. Verder biedt de school het Ichthus Top-Talentprogramma. ichthuslyceum.nl

Havo, Atheneum, Gymnasium

Algemeen Christelijke grondslag

Technasium

Resultaatgericht excelleren

Individuele aandacht

Veilig



Rector Alexander Volmer

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Ichthus Lyceum in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"De rode draad is dat we onze hele PDCA-cyclus (plan, do, check, act) heel zichtbaar maken. Op gezette tijden nemen wij onszelf de maat. Dat doen we door planmatig en systematisch de kwaliteit van het onderwijs te evalueren en waar nodig bij te stellen. We sluiten bijvoorbeeld elk kwartaal af met een analyse per jaarlaag van de resultaten van de leerlingen. Verder houden we enquêtes onder leerlingen en hebben we een klankbordgroep van ouders. Alle informatie van het afgelopen kwartaal presenteren we in een nieuwsbrief en een oudercafé. Daar vertellen we ook welke conclusies we hebben getrokken en wat we daarmee in het volgende kwartaal doen.

Een ander aspect bij werken aan onderwijskwaliteit is dat we, naast de schoolleiding, drie projectleiders hebben benoemd die zich daarmee bezighouden. Dat zijn docenten die ieder een eigen taak hebben gekregen: onderwijsontwikkeling, ICT in de klas en formatief evalueren.

Een derde aspect bij werken aan onderwijskwaliteit bestaat uit regelmatige ontwikkelgesprekken tussen onze docenten en hun sectievoorzitters en jaarlaagcoördinatoren. Deze gesprekken zijn enerzijds bedoeld om te bepalen hoe de medewerker zijn of haar talenten het beste voor de organisatie kan inzetten. Anderzijds om te kijken waar de school kan helpen aan verdere ontwikkeling – in de breedte of diepte – van de medewerker."

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar ben je trots?

"De school denkt goed na over de kwaliteit die we bieden. We voeren veranderingen door in het schoolsysteem. Dat vraagt nogal wat van leerlingen en medewerkers. Veranderingen brengen onzekerheid met zich mee. Als docent bijvoorbeeld, laat je bepaalde zekerheden los en moet je opnieuw je rol vinden en je comfortabel gaan voelen bij nieuwe concepten. Ik zie dat we daar slagen in maken en dat we daar steeds professioneler in worden. Ondanks de onzekerheden die daarbij horen, en natuurlijk ook de verrijking, zie ik dat we echt opschuiven en zelfs op heel wat scholen voorlopen met onderwijsontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers. Daar ben ik trots op, dat we dat met elkaar gedaan hebben, ook al is het niet altijd even makkelijk."

Wat zijn die veranderingen in het schoolsysteem?

"Leerlingen volgen niet langer zes of zeven lessen van vijftig minuten op een dag, maar gemiddeld drie lessen van tachtig minuten. Dat biedt een aantal voordelen. Het is voor leerlingen bijvoorbeeld makkelijker om zich maar op drie lessen per dag te focussen en zich daarop voor te bereiden. En de docent kan met andere onderwijsvormen aan de slag.

Het doel van de langere lessen is dat leerlingen effectiever leren. Vroeger moesten ze bijvoorbeeld thuis verwerken wat ze in de les leerden, nu doen ze dat al tijdens de les.

Daarnaast blijft er aan het eind van de dag tijd over voor keuzewerkijd. Leerlingen kiezen voor vakken waarbij ze extra ondersteuning nodig hebben. Of voor verdieping bij een masterclass.

Overigens werken we niet alléén aan deze ontwikkeling: we doen dit in nauw overleg met en met goede hulp van de vo-raad.”

Het afgelopen schooljaar heeft het Ichthus veel nieuwe medewerkers gekregen. Hoe begeleiden jullie hen?

“Van oudsher hebben we een intensief begeleidingsprogramma. Naast de vakinhoudelijke begeleiding vanuit de vaksecties, hebben we een team van vier docentcoaches die nieuwe collega's begeleiden. Zij voeren regelmatig één-op-ééngesprekken. De coaches komen ook in de lessen kijken hoe de nieuwe collega het doet.

Daarnaast is intervisie met alle nieuwe docenten bij elkaar een vast onderdeel van het begeleidingstraject. Het traject duurt een jaar, en bij sommige docenten loopt het daarna nog een jaar door.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“We doen nu veel ervaring op met de nieuwe onderwijsvorm en we leren enorm veel. De kwaliteitscyclus moeten we goed volhouden. Daarbij merk ik dat het heel belangrijk is om goed te communiceren met ouders en leerlingen over de ontwikkelingen. We moeten laten zien dat we heel serieus en weloverwogen werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

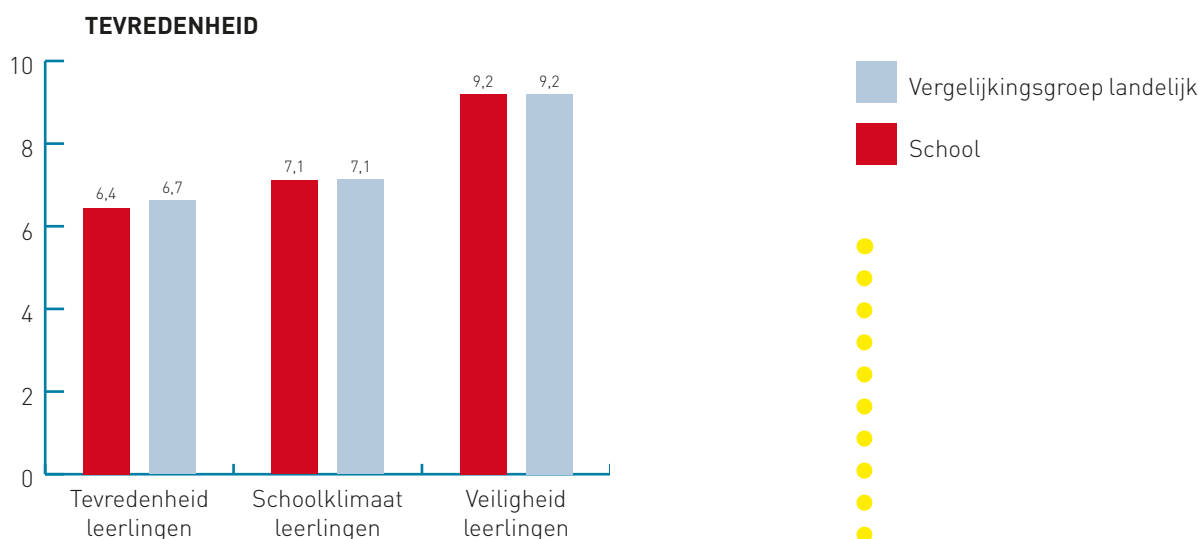
Verder is het belangrijk om de werkdruk en het tempo goed in de gaten te blijven houden. We zijn geneigd om eerder te hard dan te langzaam te gaan. Maar de ontwikkelingen moeten natuurlijk wel behapbaar blijven. Zowel voor onszelf als voor de leerlingen. Veranderen kost tijd, is eigenlijk wat ik zeg.”



Resultaten en gegevens in beeld ICHTUS LYCEUM

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	1269	1219

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm	
Onderbouwsnelheid	Boven de norm	
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm
Verskil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	89%	90%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



10 | HET MARITIEM COLLEGE IJMUIDEN

Het Maritiem College IJmuiden (MCIJ) verzorgt voor ongeveer 90 leerlingen vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd) in een veilige leeromgeving. De school werkt nauw samen met het mbo en de nautische bedrijfstak. Samen met de Maritieme Academie Harlingen beschikt het MCIJ over vier opleidingsschepen. Aan de school is ook huisvesting voor de leerlingen verbonden. maritiemcollegeijmuiden.nl

Veiligheid

Maritiem
vakmanschap

Maatwerk

Plezier

Ontwikkelen



Directeur a.i. Frank Out

over de onderwijskwaliteit van het Maritiem College IJmuiden in 2019.

Hoe heeft de school de onderwijskwaliteit verder verbeterd?

"We hebben een behoorlijke slag gemaakt. Zo leggen we onze verbeterplannen goed vast, met een duidelijke planning en een follow-up. Vergaderingen en lessen structureren we ook beter met agenda's en besluitenlijsten. In de onderbouw hebben we het onderwijsconcept 'Ons Leren' aangepast. Dit concept gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de leerling en het versterken van de competenties door ontwikkelingsgericht en projectmatig werken. Dat is nog steeds heel belangrijk, maar we werken in de onderbouw nu ook met gewone lessen en proefwerken. Een meer schoolse benadering dus, om de afstand tussen onder- en bovenbouw te verkleinen. Want als leerlingen naar het derde leerjaar gingen, waren ze nog niet gewend cijfermatig beoordeeld te worden.

Een andere belangrijke verbetering zien we bij de gemengde leerweg. We waren ontevreden over de examenresultaten en zijn flink aan de slag gegaan om het niveau te verbeteren. Deels door aanpassing van de lessentabel: in het vierde leerjaar werken we nu met aparte basis-, kader en gl-groepen. Zo kunnen docenten gericht op één niveau lesgeven, wat de resultaten hopelijk zal verbeteren. De gl-docenten zijn afgelopen jaar bovendien gestart met Lesson Study. Daarbij bereidt een groep docenten – vakoverstijgend – met elkaar een les voor, begeleid door een coach. Eén collega geeft die les, de rest zit in de klas om te beoordelen hoe het gaat en wat wel of niet werkt. De docenten zijn razend enthousiast over deze collegiale samenwerking. Een van onze collega's volgt nu een opleiding om zelf zo'n Lesson-Study-traject te begeleiden."

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben aan het vak techniek in de onderbouw een echt hightech onderdeel toegevoegd, naast de lessen in maritieme techniek. Van de tien uur techniek krijgen leerlingen voortaan twee uur les in zaken als robotica, 3D-printing, programmeren en virtual reality. We hebben een speciale hightech-docent aangenomen hiervoor. Ik vind dat we die combinatie van maritieme en hightech techniek heel goed hebben neergezet.

Een andere doelstelling was de samenwerking tussen de school en de huisvesting versterken, ook daarin hebben we stappen gemaakt. De coördinator huisvesting stuurt nu ook de facilitaire zaken van beide scholen – het MCIJ en het Technisch College Velsen – aan."

In 2020 gaat de school werken met een nieuw schoolplan. Wat worden de speerpunten?

"We zetten de verdere professionalisering van de organisatie door. Dus een goede teamstructuur, de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en de leiding dicht op de werkvloer. Alle medewerkers krijgen de ruimte en het vertrouwen hun taken zelfstandig uit te voeren en hun verantwoordelijkheid te nemen. Als leerlingen slechte resultaten halen, wat ga jij als docent dan doen om ze te helpen verbeteren? Hoe help jij de school verder? Dat vraagt een professionele houding en daar gaan we sterk op sturen."

Jullie hebben afgelopen jaar ingezet op vitaliteit, hoe gaan jullie hiermee verder?

"We hebben een teamstructuur ingevoerd van vijf teams: drie voor het onderwijs, één voor de huisvesting en het ondersteunend personeel en één voor het

schoolondersteuningsteam. De teams houden elke ochtend een kort overleg. Elk team heeft een coördinator die meteen de eerste dag belt als iemand zich ziek meldt en vraagt hoe het gaat.

Verder hebben we voortaan aan het begin van het jaar een taakgesprek met alle collega's, waarin we praten over wat er van ze verwacht wordt. Twee momenten verderop in het jaar polsen we nog eens hoe het ermee staat. Ten slotte investeren we veel in coaching, zowel intern als extern, als we denken dat iemand daarbij welvaart. Door constant in gesprek te blijven met elkaar en betrokkenheid en belangstelling te tonen, bevordert je het welzijn van medewerkers."

Wat heb je geleerd van afgelopen jaar?

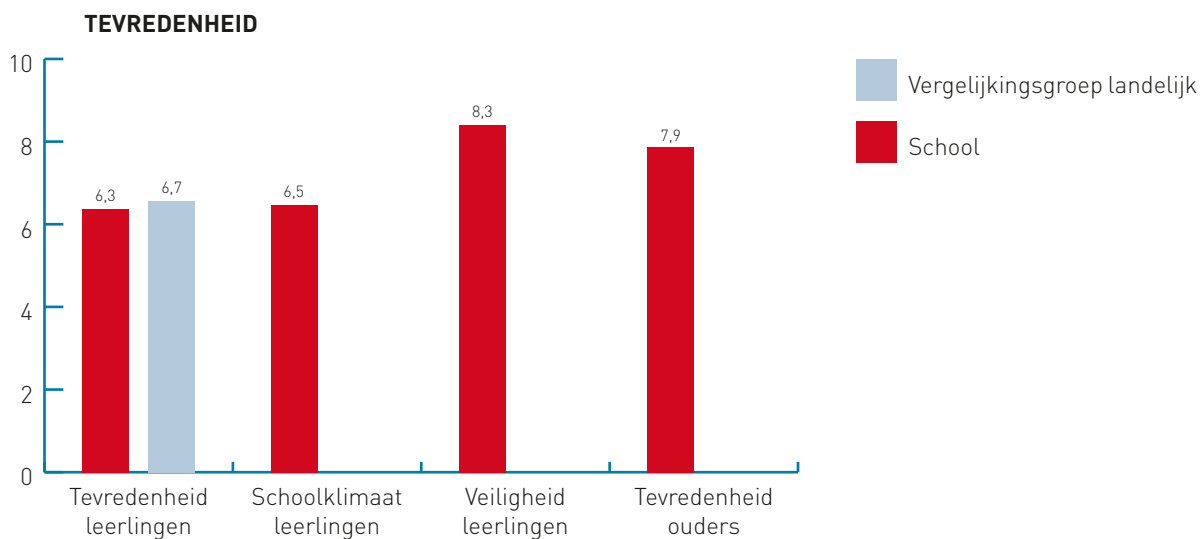
"Dat het goed is om ambitieus te zijn. Ons team heeft veel ambitie om de school nog beter te maken, met modern en aantrekkelijk onderwijs. Het is wel belangrijk dat je bij al die ontwikkelingen een punt op de horizon zet voor de medewerkers. Mensen hebben behoefte aan overzicht en duidelijkheid, ze willen weten wat er precies van ze verwacht wordt en wanneer ze dat moeten leveren. Daarom hecht ik aan een goede planning en goede communicatie. Als je dat doet, kun je de kracht van je team optimaal benutten."



Resultaten en gegevens in beeld MARITIEM COLLEGE IJMUIDEN

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	89	83

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie			
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Onder de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Groot verschil
Slagingspercentage	100%	90%	67%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



11 | DE MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

De Maritieme Academie Harlingen (MAH) verzorgt voor ongeveer 170 leerlingen vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd) gericht op de binnenvaart. De school werkt nauw samen met het ROC Nova College op dezelfde locatie en het ROC Friese Poort in Sneek. Samen met het Maritiem College IJmuiden beschikt de MAH over vier opleidingsschepen en een full-mission-simulator voor de binnenvaart. Aan de school is ook huisvesting voor de leerlingen verbonden. maritiemeacademieharlingen.nl

Algemeen bijzonder

Nautisch

Vmbo techniek

Echo (herstelrecht)



Directeur Arjen Mintjes

over de onderwijskwaliteit van de Maritieme Academie Harlingen in 2019.

Hoe heeft de school de onderwijskwaliteit verder verbeterd?

"We hebben met name ingezet op activerende didactiek, door het projectonderwijs uit te breiden. Uitgangspunt is dat de leerlingen een stukje van de regie in handen hebben. Bij het project Your Future bijvoorbeeld, zochten de leerlingen onder meer zelf een werkplek om een dag mee te draaien. Hoe en wanneer ze dat deden, mochten ze helemaal zelf bepalen en dat ging verrassend goed. Verder hebben we in het lesrooster een aantal uren ingevoerd die de leerlingen zelf mogen invullen. Met het personeel van onze huisvesting hebben we gewerkt volgens de methode Strength Finder. Daarbij ga je uit van wat iemand al goed kan en hoe hij daarmee zijn teamgenoten aanvult, in plaats van te focussen op wat hij of zij niet goed doet. Dit heeft de pedagogische kwaliteiten van ons team versterkt. Een positieve impact kwam er ook van de studenten pedagogiek en maatschappelijk werk die bij ons stage lopen. Onze school is een zogeheten Pedagogiek Atelier voor de NHL Stenden Hogeschool, per week draaien 19 studenten mee op de huisvesting. Iedereen leert daarvan, ook onze medewerkers. De studenten begeleiden de leerlingen actief tijdens het huiswerk en organiseren in de avond allerlei sport- en spelactiviteiten voor ze. Al die aandacht werpt z'n vruchten af, de leerlingen geven aan zich sociaal veiliger te voelen."

De school heeft in 2019 gewerkt aan het examenprofiel Maritiem en Techniek. Wat hebben jullie gedaan?

"Maritiem & Techniek is sinds een aantal jaren een nieuw vmbo-examenprofiel, met de drie richtingen Binnen- en kustvaart, Haven en vervoer en Scheeps- en jachtbouw. Van oudsher richtten wij ons alleen op

Binnen- en kustvaart, maar sinds afgelopen jaar hebben we ook Scheeps- en jachtbouw als uitstroomrichting. We werken daarvoor samen met onze collega's van het ROC Friese Poort: onze vmbo-leerlingen volgen hun praktijken Scheeps- en jachtbouw één dag in de week op het ROC in Sneek. Zo bieden we ook voor deze richting nu een goede doorlopende leerlijn. We hebben verder fors geïnvesteerd in een compleet nieuw lokaal met de modernste apparatuur op het gebied van hydrauliek, elektrotechniek en pneumatiek. Alle praktische onderdelen van het examenprogramma kunnen we daarmee uitvoeren op een manier die helemaal aansluit bij de automatisering in het vakgebied op dit moment."

Op welke in 2019 gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"In alle leerjaren hadden we een slagingspercentage van 100 procent, met cijfers die boven het landelijk gemiddelde lagen. Een prachtig resultaat. De verklaring ligt in de intensieve begeleiding die wij leerlingen geven. We kennen ze door en door en sommige leraren geven zelfs vrijwillig bijles in hun eigen tijd. Onze leerlingen houden een sterke band met de school, ze komen altijd weer terug om te vertellen over hun stage, hun mbo-opleiding of hun loopbaan."

Hoe houden jullie medewerkers hun kennis op peil?

"Vrijwel elke medewerker maakt individueel gebruik van het aanbod van de Dunamare Academie, daarnaast organiseren we nascholing in eigen huis. Afgelopen jaar hadden we bijvoorbeeld een training over jongens- en meidengedrag. Verder volgen twee collega's momenteel de eigen docentenopleiding die we samen met onze collega's in Rotterdam hebben opgezet."



Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“De activerende didactiek blijft belangrijk. We zullen een collegiale audit ontvangen, als toets op onze zelfevaluatie. Verder is de leerlingenwerving een groot aandachtspunt. Onze school ligt in een krimpregio, daar komt bij dat veel kinderen – en ouders – geen flauw idee hebben wat maritiem techniekonderwijs inhoudt. Onze leerlingen bezoeken daarom regelmatig basisscholen om te vertellen wat ze doen op onze school en hoe leuk het is. Aan de ouders geven we mee dat een technische opleiding baangarantie geeft en dat het goed verdient.”

Wat heb jij persoonlijk geleerd van afgelopen jaar?

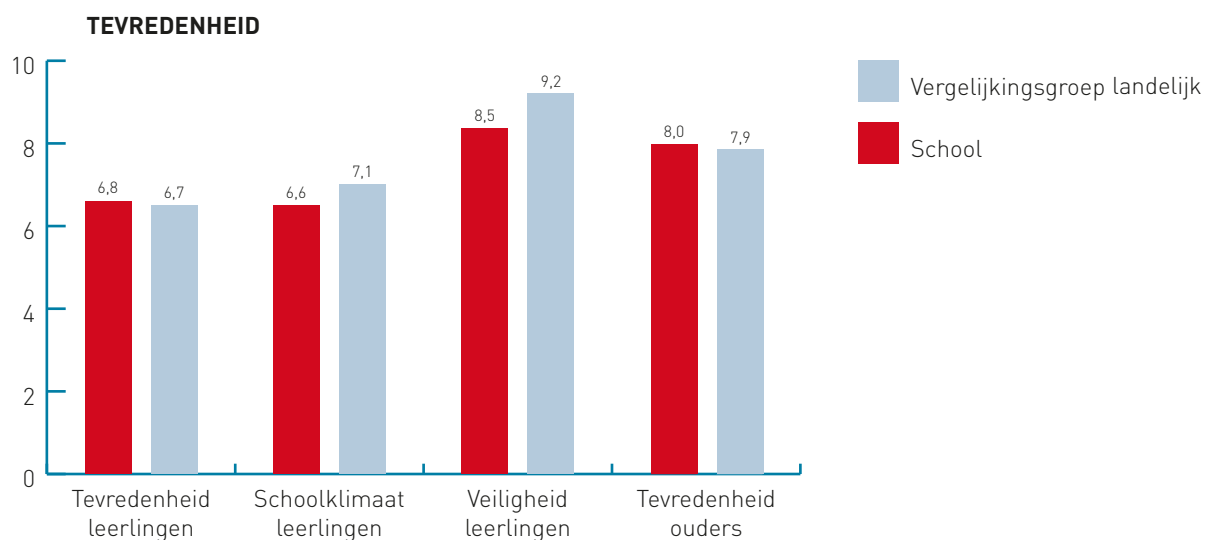
“Hoeveel energie erin gaat zitten om onze leerlingen, ieder met hun eigen problemen en onzekerheden, goed te begeleiden en hoeveel moois die begeleiding brengt. De 11- en 12-jarige jongens en meisjes die bij ons binnenkomen, hebben soms weinig zelfvertrouwen. Bij ons zie je ze na een half jaar weer met opgeheven hoofd rondlopen. En als hun zelfvertrouwen groeit, gaan ook hun cijfers omhoog. Vele jaren later zijn die leerlingen kapitein geworden op een groot schip en brengen ze weer een bezoek aan onze school. Zij vertellen hun verhaal aan de nieuwe generatie en het ontroert me steeds weer om te zien hoeveel hoop en zelfvertrouwen dat geeft aan onze leerlingen.”

Resultaten en gegevens in beeld

MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	182	161

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Onder de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



12 | MONTESSORI COLLEGE AERDENHOUT

Het Montessori College Aerdenhout (MCA) is een kleinschalige mavo met ruim 400 leerlingen. De school werkt volgens het gedachtegoed van naamgever Maria Montessori. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om zelf te ontdekken, fouten te maken en samen te zoeken naar oplossingen. Zelfstandig, maar niet alleen. Keuzevrijheid, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid vormen de basis van ons dagelijks handelen. In de 'havo-kansklas' kijken we in de onderbouw voor welke leerlingen havoniveau haalbaar is. mcaweb.nl

Montessori

Samenwerking

Havo-kansklas

Creatieve school

Betrokkenheid



Directeur Bas Boensma

over de onderwijskwaliteit van het Montessori College Aerdenhout in 2019.

Je bent in schooljaar 2019-2020 gestart als de nieuwe directeur van het Montessori College. Wat is je eerste indruk?

"Het is een heel gemoedelijke, kleinschalige school met een vriendelijke, open sfeer. Ik merk dat de leerlingen mij gemakkelijk benaderen. We hebben bovendien goede docenten en ondersteunende medewerkers, dat is prettig beginnen voor mij."

Hoe heeft het MCA in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We zijn gestart met ontwikkelmiddagen voor de docenten, waarop zij met elkaar sparren over zelfgekozen onderwerpen. Dat kunnen onderwerpen op sectie-niveau zijn, zoals 'hoe ontwikkelen we de toetsen?' of een verdere verdieping in het Montessorionderwijs. Het doel is om steeds een beetje beter te worden in je vak. De docenten waarderen deze middagen enorm en zijn blij met de ruimte die ze krijgen om dit zelf in te vullen. Verder zijn er een aantal studiedagen gehouden waarop we hebben gewerkt aan onderwerpen als didactiek, toetsing en zorg. Qua taalbeleid hebben we bijvoorbeeld besproken hoe we op een systematische manier omgaan met taalzwakke leerlingen, in de klas en daarbuiten. Daar is een nieuw protocol voor geschreven. Ook is er een nieuw zorgplan opgesteld. En ten slotte hebben verschillende docenten zich op individueel niveau geschoold, onder andere via de Dunamare Academie."

Welke successen heeft het schoolteam het afgelopen jaar bereikt?

"We zijn er ontzettend trots op dat we wéér een slagingspercentage van 98 procent hebben behaald,

veel hoger dan het landelijk gemiddelde voor deze doelgroep. Dat zegt ook wel wat over de kwaliteit van onze docenten, zij gaan echt voor hun leerlingen. We krijgen veel zij-instromers op school die het op andere scholen niet redden. Dankzij onze zorgstructuur met kleinschaligheid en aandacht krijgen wij die leerlingen vaak toch weer op de rit. Verder heeft het Montessori-gedachtegoed een veel nadrukkelijker plek in de school gekregen. Docenten hebben nagedacht over hoe zij dat gedachtegoed verwerken in hun lessen en in hun contact met leerlingen. Dat contact wordt overigens hoog gewaardeerd door leerlingen en ouders. Dan is er de introductie van het vak mediawijsheid in 2019, voortkomend uit de wens om leerlingen meer digitale vaardigheden bij te brengen. Naast omgaan met computers leren de kinderen ook kritisch te kijken naar de media, een belangrijke vaardigheid vandaag de dag. En als kers op de taart hebben we een nieuwe huisstijl laten ontwerpen, met een nieuw logo. Daar was dringend behoefte aan, we willen de school graag goed voor het voetlicht brengen. Diverse medewerkers en leerlingen hebben hierover met een vormgever gesproken. We hebben samen nagedacht over wat we als school willen uitstralen: wij staan voor keuzevrijheid, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Dat zie je terug in de vorm en frisse kleuren. De reacties op de nieuwe huisstijl zijn enthousiast."

Welke aandachtspunten hebben jullie voor 2020?

"Een belangrijk aandachtspunt is differentiëren in de klas, qua niveau en qua tempo. Daar zijn we in 2019 al mee gestart en dat willen we verder ontwikkelen. Het werken volgens de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) kan ook beter bij ons op school. We hebben een hoop

goede plannen, maar die moeten we gestructureerder en planmatiger gaan uitwerken. Dat betekent zorgen dat de plannen op papier staan en dat deze bewust geëvalueerd en verbeterd worden. In ons enthousiasme lopen we soms hard van stapel, maar het is ook goed om af en toe een stapje terug te doen om er vervolgens twee vooruit te kunnen zetten.

Tot slot willen we de zichtbaarheid van het MCA vergroten door meer naar buiten te treden: we willen duidelijk maken waar wij voor staan en wat Montessorionderwijs nou inhoudt. Ons nieuwe logo hangt inmiddels op het schoolgebouw en we hebben net onze website vernieuwd, waarop we beter laten zien wat we allemaal doen. We zijn ook actiever op social media, met berichten en filmpjes, en zoeken actiever het contact met ouders.”

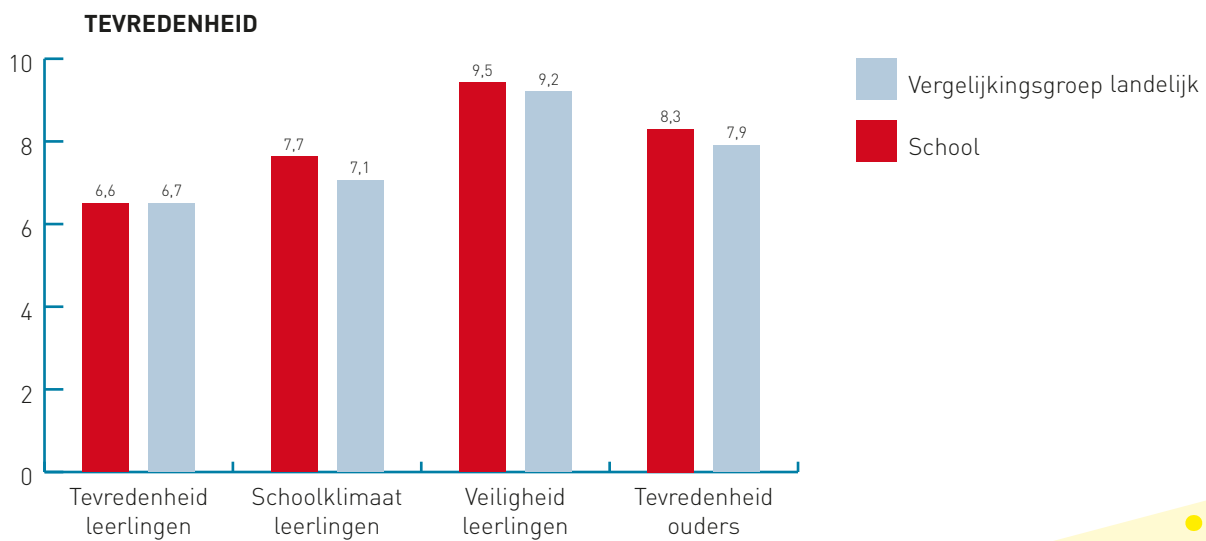


Resultaten en gegevens in beeld

MONTESSORI COLLEGE AERDENHOUT

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	410	405

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)IT
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	96%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



13 | PAULUS MAVO VMBO

De Paulus Mavo vmbo in Haarlem-Noord verzorgt leerwegondersteunend vmbo-onderwijs voor circa 320 leerlingen in de kaderberoepsgerichte en theoretische leerweg met het examenprofiel Economie en Ondernemen. Per 1 augustus 2020 gaat de Paulus Mavo vmbo samen met de Daaf Gelukschool en het Sterren College op in het nieuwe Spaarne College. paulusmavo.nl

Veilig

Vriendelijk

Consequent

Sportief



Waarnemend directeur Henk Meinders

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van de Paulus Mavo vmbo in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"In onze voortgangsgesprekken met docenten lopen we al vooruit op 'Het Goede Gesprek', dat in januari 2020 Dunamarebreed wordt ingevoerd. Dus niet: wat gaat er goed, wat kan er beter? Maar: wat heeft iemand nodig om de volgende stap in zijn of haar ontwikkeling te zetten? Daarbij nemen we vooral de onderwijskwaliteit als uitgangspunt.

In 2019 hebben we vaksectievoorzitters aangesteld. Die nemen het voortouw bij alles wat er bij goed onderwijs komt kijken. Verder blijven we veel investeren in studenten en nieuwe medewerkers. We doen mee aan de projecten H₂O en Frisse Start en proberen daarmee vooral beginnende docenten aan onze organisatie te binden.

Vanuit het onderwijs zijn we bezig met formatief toetsen. We proberen meer op de ontwikkeling te toetsen en gebruik te maken van zelfreflectie van de leerlingen en de groep, en het eigenaarschap van de leerling te vergroten. Ook blended learning geven we steeds meer vorm.

In de onderbouw zijn we met een programma studievaardigheden gestart, om leerlingen op een goede manier te leren leren. Bovendien zijn we in leerjaar 2 gestart met praktijklessen op het Sterren College. Zo kunnen leerlingen kennismaken met alle vakgebieden, om aan het einde van het tweede jaar een weloverwogen keuze te kunnen maken. Dit past in het traject van LOB."

Waar ben je het meest trots op als je terugkijkt op 2019?

"We zitten midden in een samenwerkingstraject: per 1 augustus 2020 gaan we samen met de Daaf Gelukschool en het Sterren College op in het nieuwe

Spaarne College. Het formeren van een nieuwe school, waarbij we het onderwijs en de ondersteuning opnieuw moeten vormgeven, kost veel energie. Desondanks blijft ons team overeind en blijven medewerkers zich ontwikkelen. Een grote groep collega's is bijvoorbeeld een bevoegdheid voor een bepaald vak aan het halen. Een aantal verdiept zich via een masterstudie. En er zijn twee maal per week veel cursisten van de Dunamare Academie in ons schoolgebouw. Ik ben trots op de enorme veerkracht van ons team."

Hoe wordt er gewerkt aan de voorbereiding op de overstap naar het Spaarne College?

"Bij het samengaan van drie scholen breng je mensen uit heel verschillende schoolculturen bij elkaar. Daarom wisselen we veel informatie uit en komen we heel regelmatig bij elkaar. Bijvoorbeeld tijdens de tien teambijeenkomsten. Daar worden onder andere een visie en missie opgesteld. En ontwikkelen we allerlei aspecten, zoals leerlingbegeleiding en een leraren- en leerlingenreglement. We moeten alles opnieuw vormgeven.

Een belangrijk onderdeel van het hele proces is dat de vaksectievoorzitters eens per maand bij elkaar komen om vooral de inhoud van het onderwijs vorm te geven. De sterke kant van de Paulus Mavo is de leerlingondersteuning."

Jullie hebben een uitgebreid inductieprogramma voor nieuwe medewerkers, wat is hier bijzonder aan?

"Tijdens het inductieprogramma focussen we op waarin iemand zich nog kan ontwikkelen en wat daarvoor nodig is. Wij werken vanuit de systematiek van handelingsgericht werken, die we ook gebruiken bij het begeleiden van leerlingen. Bij nieuwe medewerkers

is de vraag wat voor coach zij nodig hebben, wat voor vaksectievoorzitter en wat voor faciliteiten om zich te blijven ontwikkelen. Daar past 'Het Goede Gesprek' heel goed in. Dat richt zich immers op dat soort vragen.

Een nieuwe medewerker wordt begeleid door een docentencoach, die ook mee de klas in gaat. En als een docent nog in opleiding zit, dan hebben we ook werkplekbegeleiders.

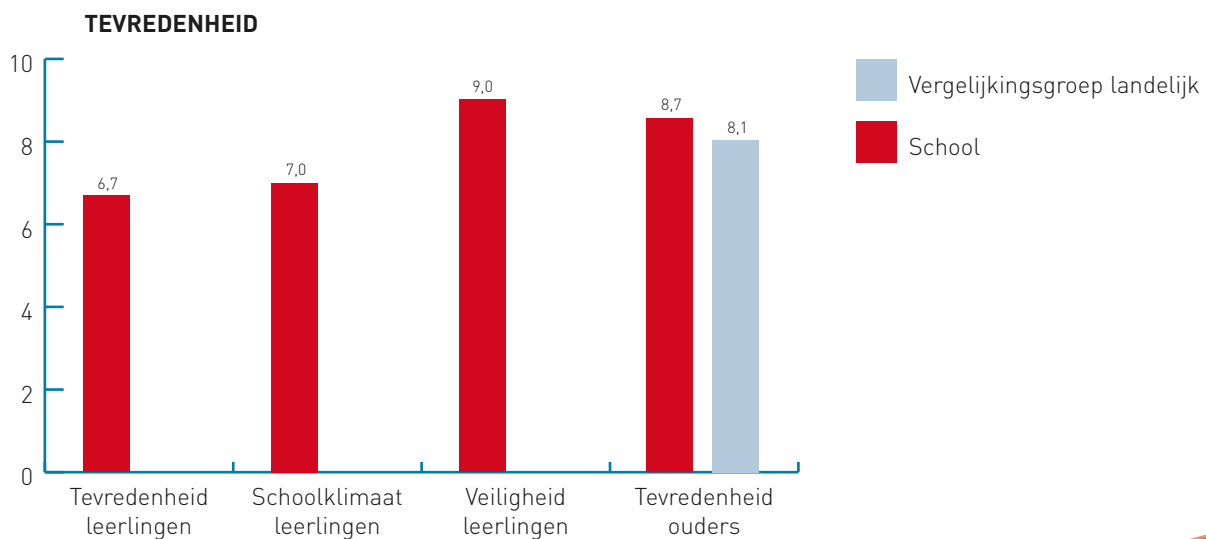
De beoordelingsgesprekken hebben we laten vervallen; alles is gericht op ontwikkeling. We maken gebruik van de 360 graden feedback. Daarbij vraag je collega's en leerlingen hoe zij vaardigheden of gedrag ervaren. Door deze werkwijze nemen docenten hun eigen ontwikkeling meer in eigen hand."



Resultaten en gegevens in beeld PAULUS MAVO VMBO

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	337	321

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	96%	100%	100%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



14 | PRAKTIJKSCHOOL DE LINIE

Praktijkschool De Linie in Hoofddorp verzorgt toekomstgericht praktijkonderwijs voor 155 leerlingen. Het is een veilige school met een prettige sfeer, waar leerlingen zich snel thuis voelen. Ontdekken, leren en toepassen staan centraal. De school werkt met een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) voor elke leerling. Leerlingen verlaten de school met een diploma praktijkonderwijs, een arbeidscontract en/of een diploma voor de entree-opleiding mbo. De uitstroom hangt af van de eigen wensen en mogelijkheden.

praktijkschooldelinie.nl

Professioneel

Brede talentontwikkeling

Uitdagend

Inlevend

Hulpvaardig



Directeur Sylvana Halkers

over de onderwijskwaliteit van Praktijkschool De Linie in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben alle processen meer gesystematiseerd en beter vastgelegd. Onze werkgroep Kwaliteit en Beleid heeft daarbij een veel prominenter rol gekregen.

De werkgroep monitort de verbeteringen, leidt kwaliteitsgesprekken en evaluaties en zet tevredenheidsonderzoeken en daaropvolgende verbeteracties uit. Ook bij de ontwikkeling van het nieuwe schoolplan heeft de werkgroep een groot aandeel gehad.

Een andere, praktische verbetering zit in het ontwikkelingsperspectiefplan van elke leerling. We hebben een nieuw digitaal rapport gebouwd dat veel efficiënter werkt voor leerlingen en hun ouders. Het is leesbaar, duidelijk, handzaam, begrijpelijk en overzichtelijk."

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar ben je trots?

"We hebben ons – net als alle Dunamarescholen – op de brede talentontwikkeling gericht. Zeker voor praktijk-schooll leerlingen is dat heel belangrijk. Zo hebben we nieuwe onderwerpen geïntroduceerd bij ICT en Techniek. Denk aan virtual reality, robotica en LEGO Mindstorms. Ik ben ook heel blij dat het nieuwe vak Lifestyle zo goed loopt. Twee jaar geleden zijn we gestart met Fit Happens en Lifestyle, gericht op het verbeteren van de conditie van onze leerlingen. De gemiddelde conditie was niet geweldig, veel leerlingen sportten niet. Terwijl zij later vaak juist fysiek belastend werk doen, met langdurig staan en zwaar tillen. Met Lifestyle leren ze hoe ze een gezonde levensstijl ontwikkelen; ze doen aan crossfit – een half uur heel intensief bewegen – en krijgen voedingsadviezen. Veel leerlingen hebben hun conditie zichtbaar verbeterd en ook docenten zijn enthousiast geraakt. Bijzonder leuk vind ik verder dat we dankzij

subsidie van het Europees Sociaal Fonds een foodtruck konden aanschaffen. Onze leerlingen hadden hier al een keer mee geoefend op de markt in Hoofddorp. Nu heeft een bedrijf voor ons een oude Amerikaanse schoolbus omgebouwd tot onze eigen foodtruck. Eén docent heeft inmiddels zijn grootrijbewijs gehaald, een andere is ermee bezig. Voor de leerlingen is een rijdend leslokaal waarin ze als barista aan de slag kunnen ontzettend leuk en leerzaam. Het is bovendien goede pr voor onze school."

Het team van Praktijkschool De Linie werkt sinds kort met de zesde rol van de leraar. Wat is de meerwaarde daarvan?

"Wij volgen al jaren het model van de vijf rollen voor de docent, van Martie Slooter. Onlangs heeft zij ons getraind in de nieuw toegevoegde zesde rol: die van de coach. Een ervaren leraar leert leerlingen de verantwoordelijkheid te nemen over hun eigen leerproces, zodat ze uiteindelijk zelfstandig kunnen leren. Wij waren op school al gewend om met een individueel ontwikkelingsplan te werken en coachinggesprekken te voeren, met die zesde rol breiden we dat verder uit."

Hoe staat het met de voorbereidingen voor een nieuw schoolgebouw?

"De gemeente heeft eindelijk een kavel aangewezen waar we samen met het Hoofdvaart College een nieuw gebouw kunnen realiseren. Beide scholen hebben een programma van eisen opgesteld waaraan het gebouw moet voldoen, waarbij we als praktijkschool onze eigenheid bewaken. Volgens de planning moet het gebouw er in 2023 staan en zal het voor onze school plek bieden aan maximaal 180 leerlingen. We groeien in leerlingaantal, omdat het speciaal basisonderwijs ook groeit en we veel instroom krijgen uit ISK-klassen."

Wat was de aanleiding voor het vitaliteitsevenement afgelopen jaar op school?

“Praktijkschool De Linie had vorig jaar het laagste ziekteverzuimpercentage van heel Dunamare. Als beloning daarvoor organiseerde een organisatie die inzet op vitaliteit en inzetbaarheid, samen met de collega’s van de hr-afdeling dit vitaliteitsevenement. We kregen een volleybalclinic, conditiemetingen, gezonde snacks en verschillende leuke activiteiten. Je kon bijvoorbeeld een hindernisbaan afleggen in een pak, verzaaid met het aantal kilo’s dat je over twintig jaar gaat meedragen als je niks aan je gewicht doet. Het was een heel geslaagd evenement.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“Ons schoolplan is vorig jaar gestart en loopt vier jaar door. Het bevat vier ambities die we komende jaren uitwerken: de onderwijskwaliteit, de professionaliseringscultuur, een stabiel leerlingaantal in combinatie met de geplande nieuwbouw en tot slot versterking van onze positionering ten opzichte van het vmbo. Dat laatste is belangrijk omdat we samen met het Hoofdvaart College in een nieuw gebouw komen en sterk techniekonderwijs een landelijk speerpunt is.”

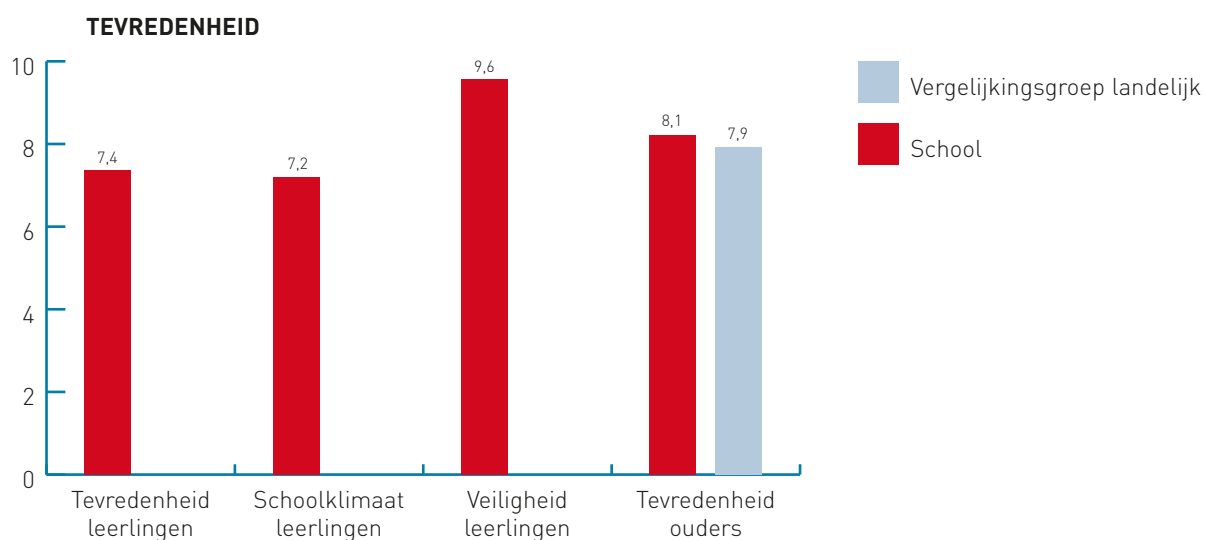


Resultaten en gegevens in beeld PRAKTIJKSCHOOL DE LINIE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	155	156

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	
Vervolgonderwijs	20
Arbeidsmarkt	16
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	20
Beroepscertificaten	12
Diploma praktijkonderwijs	35



15 | PRAKTIJKSCHOOL OOST TER HOUT

Praktijkschool Oost ter Hout in Haarlem is gevestigd op een prachtige locatie aan het Spaarne. De school begeleidt de ruim 230 leerlingen op hun weg naar vervolgonderwijs (vmbo/mbo) of passend werk. Dit gebeurt in kleine klassen van rond de 11 leerlingen, met veel persoonlijke aandacht en individuele begeleiding. Het leren sluit zo nauw mogelijk aan bij de voorkennis van de leerling en vindt plaats in een goed uitgeruste, moderne leeromgeving. oost-ter-hout.nl

Structuur en orde

Kleine klassen

Veiligheid en rust

Modern onderwijs

Prachtige locatie



Directeur Frits Roemers

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van praktijkschool Oost ter Hout in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben in 2019 een audit ontvangen vanuit Dunamare Onderwijsgroep. Door onderwijsprofessionals van buiten naar binnen te halen en als critical friend de organisatie te laten doorlichten, zijn goede ontwikkelpunten naar boven gekomen. Aan de hand van de resultaten zijn we verder structureel aan de slag gegaan met lesbezoeken en kortcyclische gesprekken. Drie keer per schooljaar wordt kort en krachtig de voortgang van de onderwijskwaliteit besproken. Hier hoort ook een persoonlijk gesprek bij. De lesbezoeken en de gesprekken hebben geleid tot een scherper inzicht in de schoolbrede aanpak en kwaliteit van het lesgeven.

Onze aanpak hebben we besproken in het platform Pro. In dit platform wisselen we kennis uit met de andere praktijkscholen binnen Dunamare Onderwijsgroep over kwaliteitsverbetering en landelijke ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we ons onderwijs beter met elkaar en het beleid van Dunamare Onderwijsgroep afstemmen. In 2019 zijn we op school ook met een teamscholing 'communicatie' begonnen. Concreet communiceren, goed naar elkaar luisteren, elkaar op een opbouwende manier feedback geven, elkaar direct aanspreken in plaats van via een ander en efficiënt vergaderen zorgen voor een prettigere werksfeer en leveren energie op."

Wat heeft het team van de school het afgelopen jaar bereikt?

"In 2019 hebben wij ons pedagogisch en didactisch klimaat beschreven. Wat maakt leren op Oost ter Hout aantrekkelijk en effectief? Welke waarden en normen vinden wij belangrijk? En hoe brengen we die ten uitvoer? Daarnaast hebben we de leerlijnen onder de loep genomen en opnieuw onze lesdoelen bepaald

en gekoppeld aan het Curriculum Pro. Ons onderwijs moet fris en vernieuwend zijn en gelinkt zijn aan wonen, werken, vrije tijd en burgerschap. Dat houdt voor de docenten in dat er structureel overleg is tussen de praktijk, avo-docenten en het stagebureau voor een passende begeleiding.

In ons project Boris kunnen leerlingen op mbo-niveau praktijkvaardigheden behalen bij erkende opleidingsbedrijven. Hiermee breiden ze hun praktische mogelijkheden uit. Praktijkleerlingen die deze mbo-competenties halen zijn trots. En terecht!

Verder zijn we er trots op dat nieuwe docenten zich fijn en welkom voelen op Oost ter Hout en graag willen blijven. Ondanks het lerarentekort, kunnen wij al onze vacatures invullen.

Een van de besluiten in 2019 die docenten zeer waarderen is het aantrekken van extra leerkrachten, waardoor ze per week twee uur lesvermindering kregen. Tot slot noem ik onze bijeenkomst van stagebedrijven op Oost ter Hout die het stagebureau in 2019 voor het eerst heeft georganiseerd. Deze bijeenkomst gaf de stagebedrijven inzicht in waar onze leerlingen les in krijgen. En wij kregen feedback van de bedrijven over hoe we de aansluiting tussen de lessen en de stagepraktijk kunnen versterken."

Hoe besteedt Oost ter Hout aandacht aan de vitaliteit van medewerkers?

"We zetten vitaliteit voortdurend op de agenda om het onderwerp levend te houden. Het wordt gewaardeerd dat Dunamare de mogelijkheid biedt om een vitaliteitstraject in te gaan. Daar wordt ook door meerdere medewerkers gebruik van gemaakt. Het vergroot het inzicht in het dagelijks handelen, beweging, levensgewoontes, het indelen van het werk, werkbeleving en de werk-

privébalans. Iedere maand sporten collega's samen in onze gymzaal en drie medewerkers trainen met collega's van andere scholen via de Dunamare Academie voor de Pim Mulierloop."

Welke aandachtspunten heeft Oost ter Hout school voor 2020?

"Uit de tevredenheidsenquêtes die ouders en leerlingen hebben ingevuld, kwam naar voren dat

de zelfstandigheidsbevordering van leerlingen meer aandacht verdient. Hiervoor hebben we onlangs een traject in gang gezet. Het bewaken en borgen van onze manier van werken is vanzelfsprekend doorlopend een aandachtspunt. Overigens hebben ouders en basisscholen vertrouwen in Oost ter Hout. Met de aanmelding van maar liefst 54 nieuwe leerlingen gingen we met vier brugklassen het schooljaar 2019-2020 sterk van start."



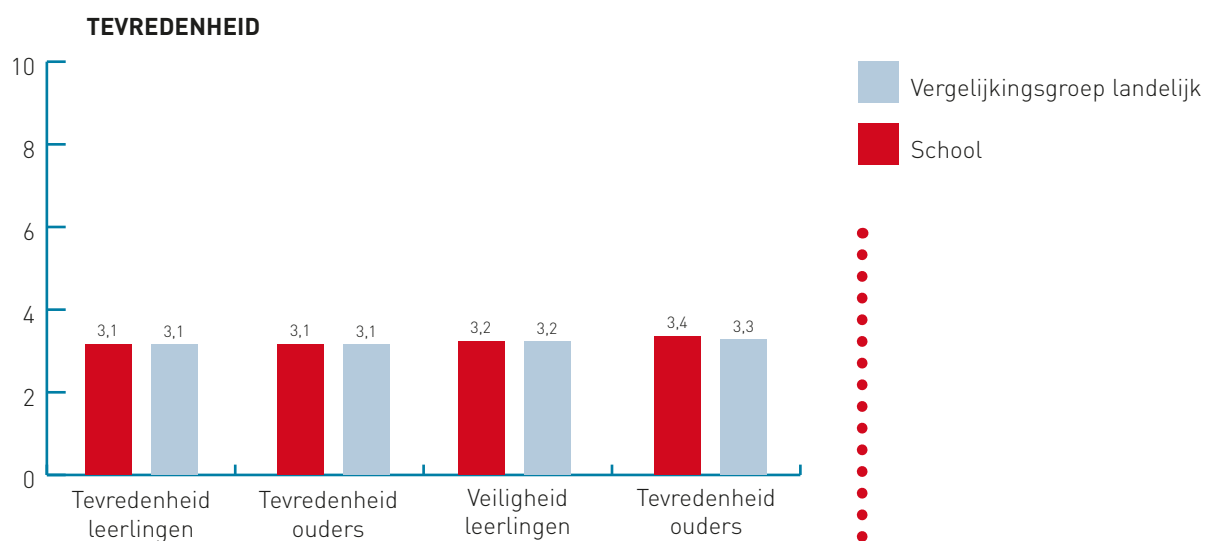
Resultaten en gegevens in beeld

PRAKTIJKSCHOOL OOST TER HOUT

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	241	229

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	
Vervolgonderwijs	29
Arbeidsmarkt	13
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	0
Beroepscertificaten	87
Diploma praktijkonderwijs	58



Praktijkschool Uithoorn is een op ontwikkeling gerichte, zorgzame en veelzijdige school voor praktijkonderwijs. De school biedt onderwijs aan 205 leerlingen en heeft een nevenvestiging voor de leerlingen van de bovenbouw. Alle leerlingen werken met een individueel ontwikkelingsplan. De school daagt leerlingen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en te communiceren over hun ontwikkeling.

praktijkschooluithoorn.nl

Professioneel

Brede
talentontwikkeling

Levendig

Uitdagend

Inlevend



Directeur Sylvana Halkers

over de onderwijskwaliteit van Praktijkschool Uithoorn in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben alle processen meer gesystematiseerd en beter geborgd. Zo hebben de docenten de leerdoelen voor hun leerlingen duidelijker geformuleerd en vastgelegd in het online systeem. Onze werkgroep Kwaliteit en Beleid heeft bij de verbeterlagen een veel prominere rol gekregen. De werkgroep monitort de verbeteringen, leidt evaluaties en zet tevredenheids-onderzoeken en daaropvolgende verbeteracties uit. Ook bij de ontwikkeling van het nieuwe schoolplan heeft de werkgroep een groot aandeel gehad."

Welke successen heeft de school afgelopen jaar bereikt?

"Ten eerste ben ik tevreden dat we er weer in zijn geslaagd een krachtige, stabiele basis te bieden voor onze leerlingen. Ik ben ook erg blij dat onze online leeromgeving PROFIJT helemaal is ingericht. Een aantal jaren geleden zijn we begonnen dit op te bouwen, er moest nog een module zorg worden toegevoegd. Het systeem is nu stabiel en compleet, kinderen en hun ouders kunnen in PROFIJT onder andere de leerdoelen waaraan ze werken en hun beoordelingen zien."

De school werkt aan een leerlijn voor de digitale vaardigheden en sociaal-maatschappelijke competenties van leerlingen. Wat betekent dit voor leerlingen?

"We zijn in september gestart met het nieuwe vak digitale vaardigheden. Daarin is aandacht voor verantwoord gamen, mediawijsheid, digitale geletterdheid en robotica. De docent ontwikkelt al doende een leerlijn op maat en tot nu toe gaat dat heel goed, iedereen is razend enthousiast. Digitale

vaardigheden zijn heel belangrijk voor onze leerlingen om goed te kunnen functioneren in de huidige digitale samenleving. Die vaardigheden gaan alleen maar belangrijker worden."

Wat was de aanleiding voor jullie om een vitaliteitsevenement voor medewerkers te organiseren?

"We wilden aandacht vragen voor het ziekteverzuim. Dat is behoorlijk hoog op deze school, onder meer door een aantal langdurig zieken. Dan is de vitaliteit van de collega's die alles opvangen extra belangrijk en moet je daarin blijven investeren. We hadden onder meer een volleybalclinic, conditiemetingen, gezonde snacks en verschillende leuke activiteiten. Overigens vangt het team het ziekteverzuim ontzettend goed op. Het is mooi om te zien hoe mensen in hun kracht gaan staan."

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

"Wij volgen al jaren het model van de vijf rollen voor de docent, van Martie Slooter. Daar is inmiddels een zesde rol aan toegevoegd: die van de coach. Een ervaren leraar leert leerlingen de verantwoordelijkheid te nemen over hun eigen leerproces, zodat ze uiteindelijk zelfstandig kunnen leren. Schooljaar 19-20 traint Martie Slooter ons om die zesde rol op te pakken in de dagelijkse praktijk. Verder hebben we vorig jaar een nieuw schoolplan ontwikkeld voor de komende jaren. In dat schoolplan staat een aantal ambities waaraan we dit jaar en komende jaren zullen werken: onderwijs in samenhang, de leerling kiest koers en een stabiele basis."

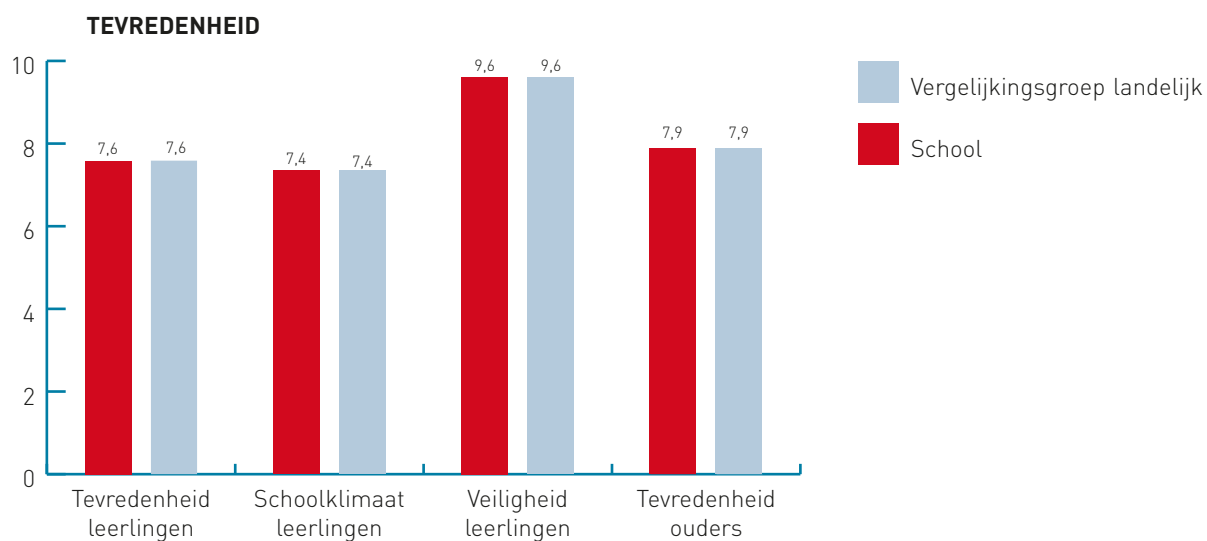
Resultaten en gegevens in beeld PRAKTIJKSCHOOL UITHOORN

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	207	210

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	
Vervolgonderwijs	21
Arbeidsmarkt	19
Arrangement Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN

AKA/niveau 1/entree	11
Beroepscertificaten	15
Diploma praktijkonderwijs	35



17 | PROF. DR. GUNNINGSCHOOL VSO

De Prof. Dr. Gunningschool VSO biedt scholing op maat aan ongeveer 100 leerlingen. Het onderwijs is diplomagericht voor vmbo basis, kader en theoretisch. In een veilig klimaat wordt de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerling nauwkeurig in de gaten gehouden. De school wil alle leerlingen leren om via stage, werk, regulier onderwijs of vervolgonderwijs zelfstandig te functioneren in de maatschappij.

Eén vestiging van de Prof. Dr. Gunningschool bevindt zich op de Daaf Gelukschool, waar lessen op het niveau van vmbo kader, vmbo theoretisch en havo worden gegeven aan leerlingen met angstproblematiek of een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard). Zie het schoolverslag op pagina 29.

gunningschool-vso.nl

Kwaliteit

Veiligheid

Optimisme

Betrokkenheid



Directeur Monica van den Hoven

over de onderwijskwaliteit van de Prof. Dr. Gunningschool VSO in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"Sinds schooljaar 2018-2019 bieden wij alleen nog diplomagericht onderwijs aan. We willen bijvoorbeeld dat de basis- en kaderleerlingen een volledig diploma halen, en daarom hebben we een samenwerking met het Sterren College. Onze leerlingen kunnen daar deelnemen aan de praktijklessen voor de praktische profieloriëntatie in leerjaar 2. Dat lukt helaas nog niet goed, omdat een aantal leerlingen gedragsproblemen heeft. Om dat gedrag te verbeteren, hebben we onder andere ingezet op extra professionalisering van onze docenten. Wij moeten eerst zorgen dat we op een eenduidige manier reageren op negatief gedrag. Hoe gaan we om met agressie? Wat zeggen we tegen leerlingen? We werken al een aantal jaar met PBS, het Positive Behavior System, waarmee je handvatten krijgt om kinderen aan te spreken op hun gedrag. Maar je eigen lichaamstaal is ook een belangrijk element en daarin oefenen we sinds vorig jaar met een extern bureau. We wilden die taal duidelijker met elkaar afspreken, zodat we de PBS-technieken goed kunnen toepassen. Afgelopen jaar hebben we een basis gelegd van waaruit we verder kunnen. Als we het gedrag van de leerlingen beter aansturen, kunnen zij gemakkelijker de praktijkvakken op een andere school volgen."

Wat heeft het team het afgelopen jaar bereikt?

"Qua ondersteuning zijn we behoorlijk gegroeid. We hebben meerdere pedagogische hulpverleners een vaste aanstelling gegeven. Zij zijn in de lessen aanwezig en helpen leerlingen inzicht te krijgen in hun gedrag en het effect daarvan op henzelf en anderen. Het is beter om te voorkomen dat leerlingen agressief of onrustig worden dan dat je achteraf op ze moet reageren. We zien echt vooruitgang daarin, de lessen verlopen rustiger."

De school biedt nu alleen nog maar diplomagericht onderwijs aan. Wat is de meerwaarde hiervan voor leerlingen?

"Als alle kinderen om je heen ook voor een diploma gaan, dan motiveert dat. Je gaat met zijn allen voor hetzelfde doel. Voor de docenten is het ook beter te behappen dan wanneer in één klas sommige kinderen wel en sommige niet voor een diploma gaan. Doordat wij een kleine school zijn, hebben we te weinig leerlingen om dat goed te kunnen splitsen."

Hoe begeleiden jullie nieuwe en zittende medewerkers?

"We constateerden vorig jaar dat nieuwe medewerkers te snel alleen voor een klas werden gezet. Op deze school moet je echt stevige begeleiding krijgen. Daarom is het beleid voortaan dat je eerst twee weken meeloopt met een ervaren docent. Verder krijgen nieuwe en ook zittende medewerkers sinds vorig jaar begeleiding van een coach, met wie ze kunnen bespreken waar ze tegenaan lopen. Daarnaast blijven we veel aandacht besteden aan intervisie en kortcyclische gesprekken met de teamleiders."

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

"Onze theoretische leerweg doet mee met het programma van toetsing en afsluiting (PTA) van de Daaf Gelukschool. We onderzoeken of we dit willen handhaven of dat een staatsexamen toch beter is. We werken ook verder aan de basiscombinatie van lichaamstaal en het PBS om een eensluidende manier van omgaan met de leerlingen neer te zetten. En verder ben ik gewoon al heel blij als het opnieuw lukt om de juiste medewerkers te krijgen en te behouden, die met onze doelgroep kunnen werken en op de juiste manier onze lessen geven."

Resultaten en gegevens in beeld PROF. DR. GUNNING VSO

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	93	111

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)IT
Behaalde deel-certificaten IVIO-vmbo-b en vmbo-k	43
Arrangement Onderwijsinspectie	voldoende

18 | HET STERREN COLLEGE

Het Sterren College, op de grens van Haarlem en Bloemendaal, is een moderne vmbo-school voor vmbo-basis, vmbo-kader en vmbo-gl/tl, met leerwegondersteuning voor elke leerweg. De school heeft ongeveer 430 vmbo-leerlingen en 150 leerlingen in de internationale schakelklas (ISK). Het Sterren College heeft vijf examenprofielen: Bouwen, Wonen en Interieur, Economie en Ondernemen, Groen, Horeca, Bakkerij en Recreatie, Zorg en Welzijn. sterrencollege.nl

Aandacht voor jou

Kiezen wat bij jou past

Leren door doen



Directeur Wim Huiberts

over de onderwijskwaliteit van het Sterren College in 2019.

Hoe heeft de school de onderwijskwaliteit verder verbeterd?

"In feite door te blijven doen wat we al deden. We zijn al een paar jaar bezig met de insteek 'opbrengstgericht werken', waarbij we van tevoren doelen vaststellen en die nabespreken aan het eind van een examenjaar. Dat systeem werkt goed. Daarnaast hebben we de structuur van het programma van toetsing en afsluiting (PTA) aangepast, met name de manier waarop we met herkansingen bezig zijn.

Voor het thema 'Wat is nou een goede les?' hebben we afgelopen jaar een externe adviseur ingehuurd, die de drie niveaus van lesgeven met ons heeft besproken:

- Het basisniveau dat de Onderwijsinspectie verwacht
- Activerende didactiek
- Gedifferentieerd lesgeven

Elke docent heeft aangegeven op welk niveau hij/zij dacht te functioneren en heeft een ontwikkelplan voor zichzelf opgesteld om naar een volgend niveau te komen of het hoogste niveau verder vorm te geven. De externe adviseur heeft vervolgens samen met de teamleiders tijdens lesbezoeken gekeken of de docent in kwestie daadwerkelijk de gewenste ontwikkeling liet zien. In juni 2019 liep dit traject af, waarbij de terugkoppeling van de adviseur was dat alle docenten hun ontwikkelplan goed hebben gevolgd en zijn gegroeid in hun lesgeven. Deze ontwikkelplannen bleken bovendien nuttige input voor de kortcyclische gesprekken over de persoonlijke ontwikkeling van de docenten."

Hoe heeft de afdeling vmbo-gl/tl in 2019 een voldoende-beoordeling van de Inspectie gehaald?

"We hebben veel gerichte aandacht in deze afdeling gestoken, met het resultaat dat we in januari 2019 de voldoende kregen. Jammer genoeg heeft dat nog niet

tot een 100 procent slagingspercentage geleid, wat we wel bij de basis- en kaderleerlingen hadden. Maar we blijven goed focussen op deze afdeling en investeren er enorm in. Zo hebben we vanaf schooljaar 2019-2020 twee kleine examenklassen gevormd van elk 13 à 14 leerlingen. Zij krijgen extra veel aandacht, hopelijk met het gewenste resultaat voor de eindexamencijfers."

Op welke ontwikkelingen ben je trots?

"We hebben voor de derde keer de tevredenheid van leerlingen gemeten en hun waarderingcijfer is gestegen van een 5,9 bij de eerste meting drie jaar geleden naar een 6,6 nu. Dat is nog niet helemaal op het landelijk gemiddelde, maar met de stijging ben ik heel blij. Bovendien scoren we op de thema's welbevinden en veiligheid heel goed: respectievelijk een 7,1 en een 7,5. Daarmee horen we tot de beste 25 procent van Nederlandse scholen op deze thema's. Ik denk dat de stijging komt doordat we de leerlingen beter zijn gaan zien en beter onze betrokkenheid tonen. We zijn eind december ook weer met de hele school naar het kerstcircuit in Haarlem gegaan. Een traditie waarmee we in 2018 begonnen. Het was opnieuw een groot succes, de leerlingen gingen echt uit hun dak. Met dit soort uitstapjes laten we ze zien: jullie doen ertoe. Verder hebben we voor het eerst het alumni-beleid vormgegeven. We hebben oud-leerlingen uitgenodigd om in oktober langs te komen en onder het genot van een patatje te praten over hun ervaringen. Hoe kijken ze terug op hun tijd op het Sterren College? Waar hebben ze veel aan gehad? Wat hebben ze gemist? En hoe gaat het nu op het mbo? Dat was een heel leuke bijeenkomst, waarbij zelfs leerlingen van vijf jaar geleden aanwezig waren. De resultaten van de gesprekken hebben we geanalyseerd en gaan we verwerken in ons beleid."

Hoe verloopt de voorbereiding op het nieuwe Spaarne College?

“Het managementteam van het Spaarne College is inmiddels benoemd, we vergaderen wekelijks over de nieuwe school. We zullen dit schooljaar ook tien keer met alle medewerkers van de drie scholen samenkomen om te praten over zaken als hoe we de nieuwe school zien, hoe we de lessen vormgeven en waarom een leerling of medewerker voor het Spaarne College zal kiezen. Verder hebben we een projectorganisatie opgezet met werkgroepen die alle verschillende onderwerpen uitwerken, denk aan de nieuwe schoolregels, de benodigde ICT, het medewerkersreglement et cetera. In die werkgroepen nemen de medewerkers van alle drie scholen deel en zo komen we steeds meer op één lijn. We hebben per januari 2020 ook een pr-functionaris aangesteld, die het Spaarne College zo goed mogelijk

voor het voetlicht gaat brengen. We willen laten zien dat we het beste van de drie scholen gaan samenbrengen: de goede zorgstructuur van de Paulus Mavo vmbo en de Daaf Gelukschool, en de brede keuze aan beroepsprofielen van het Sterren College. Daarmee zijn we in staat de beste vmbo-school van Nederland te worden.”

Heb je zelf nog iets geleerd van afgelopen jaar?

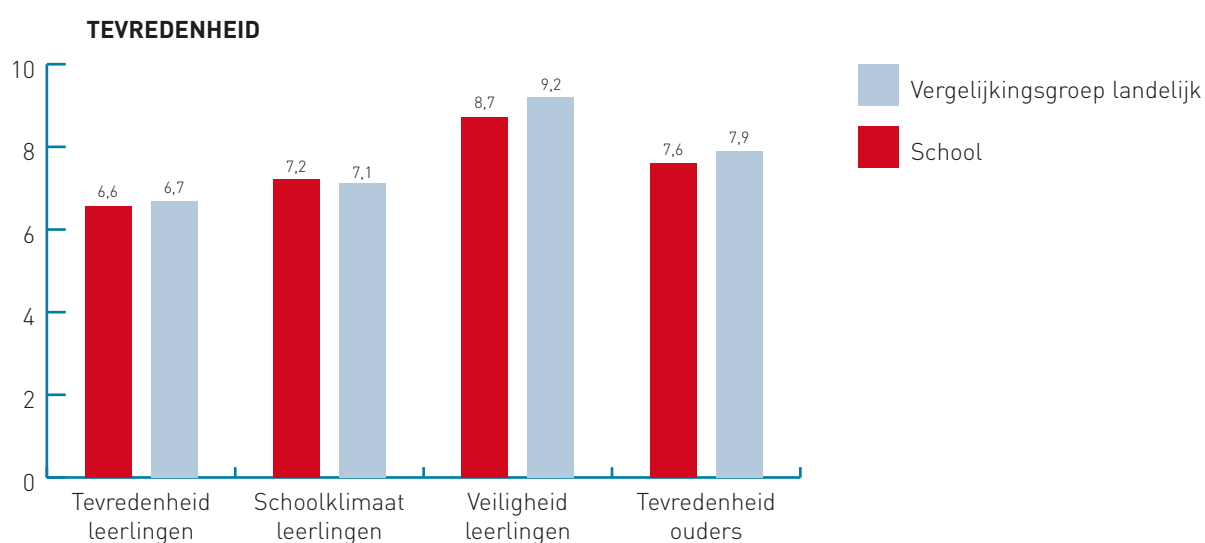
“De samenvoeging van drie scholen tot één nieuwe school (Het Spaarne College) is een enorm project, waarbij we behoorlijk veel vragen van onze medewerkers. Ik ben erg blij met hun enthousiasme en de bereidheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van een nieuwe school naast hun dagelijkse werkzaamheden. We hebben uiteindelijk allemaal hetzelfde doel voor ogen: een school waarin de talenten van onze leerlingen optimaal benut worden en elke leerling écht gezien wordt.”



Resultaten en gegevens in beeld STERREN COLLEGE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal Sterren College	438	437
Aantal ISK	87	138

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Onder de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	100%	77%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



19 | TENDER COLLEGE IJMUIDEN

Het Tender College IJmuiden pro biedt praktijkonderwijs aan 140 leerlingen. De school werkt nauw samen met het Tender College vmbo. Extra zorg en aandacht voor alle leerlingen staat centraal.

tendercollege.nl

Talenten uitgangspunt

Toeleiding
arbeidsmarkt

Deskundigheid

Maatwerk,
eigen leerweg



Locatiedirecteur Ron Plumert

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Tender College IJmuiden pro in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We zijn begonnen met verticale aansturing. Sinds het schooljaar 2018-2019 hebben we teamleiders praktijkonderwijs en vmbo, in plaats van teamleiders onderbouw en bovenbouw. Door deze verbinding tussen de onder- en bovenbouw kunnen we meer stappen zetten op onderwijskundig gebied.

We zijn schoolbreed gestart met het invoeren van een portfolio in de eerste klas. Hierdoor kunnen leerlingen al vanaf het eerste jaar gericht werken aan de opbouw van het examendossier.

Daarnaast hebben we blended learning uitgebreid. Onze leerlingen hebben allemaal een iPad. Een van de voordelen daarvan is dat differentiëren op niveau veel makkelijker gaat: praktijkonderwijs is onderwijs op maat. Ook werken we intensief aan branchegerichte certificaten, zodat onze leerlingen beter voorbereid zijn op en gemakkelijker kunnen doorstromen naar de arbeidsmarkt. Ze kunnen certificaten halen voor VCA (veiligheid, gezondheid, en milieu checklist aannemers): lassen, werken in de keuken, schoonmaak in de groot-huishouding en vorkheftruc. Dit schooljaar zijn we ook gestart met het aanbieden van certificaten op het gebied van groen.

De verplichte ontwikkeltijd vanuit de cao hebben we gebundeld tot vier ontwikkeldagen. Dat werkt heel goed. We werken hier met een kernteam onderbouw praktijkonderwijs en een kernteam bovenbouw praktijkonderwijs. Die teams zitten regelmatig bij elkaar om de zaken op elkaar af te stemmen.

Wat heeft het schoolteam het afgelopen jaar bereikt?

"Met een nieuw MT en veel nieuwe docenten hebben we een kwalitatief goed schooljaar achter de rug. Het aantal leerlingen dat met branchegerichte certificaten van school is gegaan, is gestegen. Ze zijn erg gelukkig met deze bevestiging dat ze behoorlijk wat kunnen en kennen. Er is een duidelijke lijn ontstaan voor leerlingen die worden toegeleid naar arbeid of die doorstromen naar de interne entree of een ROC; we kunnen goed meten waar leerlingen het beste naartoe kunnen."

In 2018-2019 is de school gevisiteerd, wat is daarvan de meerwaarde?

"Het is altijd verfrissend om iemand van buiten naar je functioneren te laten kijken. Daar leer je van. Tijdens de terugkoppeling kregen we positieve feedback over de rust en de sfeer in de school. Wel kregen we te horen dat docenten soms best wat strenger mogen zijn; het duurt vaak even voordat de les begint."

In 2019 heeft de Inspectie van het Onderwijs de school bezocht in het kader van het themaonderzoek Strategisch Human Resource Management (SHRM). Wat waren de belangrijkste bevindingen?

"De inspecteur heeft met het MT gesproken en met leerkrachten. Ze was heel enthousiast over onze school en had geen verbeterpunten. Volgens de inspecteur zijn we goed bezig. Daar ben ik best trots op. We leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Leerkrachten zijn blij met het vertrouwen dat ze krijgen en voelen zich gehoord en gewaardeerd. Hierdoor tonen ze meer initiatief en denken ze mee met de organisatie. Dat ze gemotiveerd zijn, bleek onder andere in november. Toen is tot ons verdriet een collega overleden.

Een moeilijke periode. Maar omdat iedereen zich extra heeft ingezet en alle taken van deze collega zijn overgenomen, zijn we er goed doorheen gekomen.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“We ontwikkelen een stagekantoor. Hiermee faciliteren we de samenwerking tussen stagecoördinatoren, zodat bijvoorbeeld iedereen weet waar welke leerling stage loopt en hoe het in zijn werk gaat. Andere aandachtspunten: we willen onderzoeken of we de examinering van brandcertificaten kunnen uitbreiden.

Als managementteam kost het ons moeite om collegiale consultatie te organiseren. Dat willen we komend jaar goed opzetten. Net als alle scholen, hebben ook wij te maken met medewerkers die de komende jaren

met pensioen gaan. Daar anticiperen we nu al op door bijvoorbeeld jongere collega's studies te laten volgen en zich verder te laten ontwikkelen.

Ook staat de pr richting de buitenwereld en naar andere scholen altijd op de agenda. Die begint zijn vruchten af te werpen, maar het blijft een aandachtspunt.

Hetzelfde geldt voor het laten invullen van de tevredenheids-enquête door ouders. We moeten een systeem bedenken, waarmee we dat het beste kunnen aanpakken.

Tot slot is het belangrijk om de vitaliteit van de medewerkers in de gaten te blijven houden. Daar blijven we alert op.”

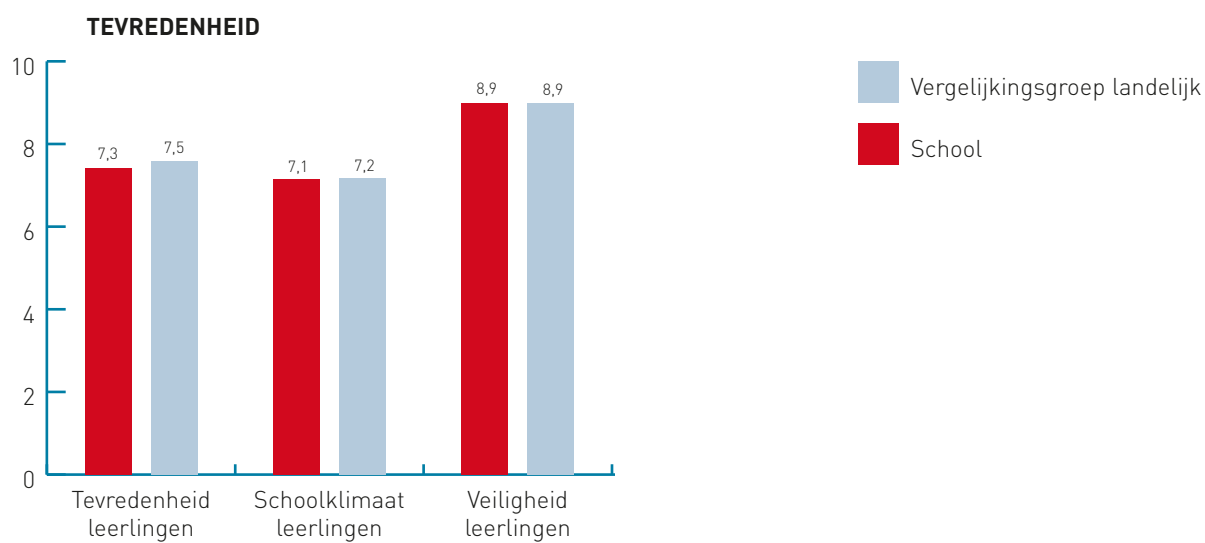


Resultaten en gegevens in beeld TENDER COLLEGE PRO

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	137	141

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	
Vervolgonderwijs	19
Arbeidsmarkt	7
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	10
Beroepscertificaten	33
Diploma praktijkonderwijs	15



20 | TENDER COLLEGE VMBO

Het Tender College vmbo is een vmbo-school met basis- en kaderberoepsgerichte opleidingen voor leerlingen met lwoo en heeft als missie: goed onderwijs met hart voor de leerlingen. De school heeft 144 leerlingen en leidt op in de profielen Economie en Ondernemen en Zorg en Welzijn. Bijna alle leerlingen komen in aanmerking voor lwoo en alle leerlingen hebben extra ondersteuning en begeleiding nodig. Het Tender College heeft ook een pre-Entree-opleiding in samenwerking met het NOVA College voor vmbo- of voormalig pro-leerlingen waarvoor het behalen van een vmbo-diploma te moeilijk is. Met het behalen van een Entree-diploma stromen zij in op mbo-niveau 2 of worden ze gericht voorbereid op de arbeidsmarkt.

tendercollege.nl

Eigen wijze

Betrokkenheid

Professionaliteit

Deskundigheid



Locatiedirecteur Ron Plumert

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Tender College IJmuiden vmbo in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We zijn overgegaan op verticale aansturing en richten ons op de verbinding tussen de jaarlagen. Nu er een teamleider voor de hele lichte is, verlopen de doorlopende leerlijnen soepeler. Bij het voortzetten van blended learning boeken we nog steeds vooruitgang. Het voordeel van blended learning is dat leerlingen die meer aankunnen extra oefenstof aangeboden kunnen krijgen via de iPad. Docenten kunnen dus gemakkelijker differentiëren op niveau, zeker in klassen met zowel basis- als kaderberoepsleerlingen.

De PDCA-cyclus (plan, do, check, act) voor de vaksecties is aangescherpt. Iedere vaksectie stelt een werkplan op en past dit indien nodig aan. Daarbij wordt iedere vaksectie regelmatig door een docent met extra taken bezocht. Ook hebben we het examenreglement verder geprofessionaliseerd. We hebben dit zo veel mogelijk aangepast aan de richtlijnen van Dunamare Onderwijsgroep."

Op welke ontwikkelingen ben je trots?

"We hebben met een nieuw managementteam en veel nieuwe docenten een kwalitatief goed schooljaar gedraaid. Net als de jaren hiervoor, is 100 procent van onze leerlingen geslaagd.

In 2019 heeft de Inspectie van het Onderwijs onze school bezocht in het kader van het themaonderzoek Strategic Human Resource Management (SHRM).

De Onderwijsinspectie was tevreden en gaf aan dat de schoolleiding alert reageert en oog heeft voor de professionele houding van de medewerkers. De inspectie was onder de indruk van de aandacht die de schoolleiding

heeft voor de medewerkers. Onze kracht is dat we de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen.

Door medewerkers vertrouwen te geven, zijn ze bereid om mee te denken en tonen ze extra inzet.

Ook ben ik trots op de resultaten van de leerlingen-enquête over veiligheid en welbevinden; die waren bovengemiddeld. En op de goede inbreng van onze leerlingenraad bij sollicitaties. Daar hebben ze vaak een goede inbreng."

In 2019 heeft de Inspectie van het Onderwijs het centraal schriftelijk en praktische examen voor Economie en Ondernemen als voldoende beoordeeld. Wat waren de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek?

"De inspectie heeft een steekproef gehouden over de uitvoering en de borging van het centraal schriftelijk en praktisch examen voor Economie en Ondernemen. Het afgenomen examen werd als ruim voldoende beoordeeld. Een aandachtspunt was dat het examenprotocol nauwkeuriger beschreven moest worden. Inmiddels is het examenprotocol herschreven en voldoende bevonden.

Op eigen initiatief hebben we de Onderwijsinspectie uitgenodigd om te verklaren waarom we al jaren een negatief bovenbouwsucces hebben. In de bovenbouw hebben we een Entreegroep waarvan de leerlingen na het behalen van het diploma mbo-niveau 1 door kunnen stromen naar het mbo-niveau 2. Doordat deze leerlingen geen vmbo-diploma halen, drukken ze negatief op onze kwaliteitskaart en hebben we een negatief bovenbouwsucces. Deze leerlingen stromen overigens over

het algemeen wel succesvol door. De inspecteur had alle begrip voor onze uitleg en heeft een positief beeld van ons gekregen.”

Hoe leren de medewerkers binnen de school van en met elkaar?

“We hebben vak- en teamoverstijgende ontwikkeldagen over een bepaald thema. Ook binnen de vaksecties zitten leerkrachten regelmatig met elkaar rond de tafel om methodes te bespreken en om te bespreken hoe ze als vaksectie verder willen werken.

We zijn een klein team en de sfeer is zodanig dat we elkaar ondersteunen en helpen. Niet alleen op didactisch vlak, maar ook als het gaat over het sociaal-emotionele aspect van leerlingen. Dat is heel belangrijk. We zijn immers een zorgschool. Wel zouden we graag meer collegiale consultatie zien, maar dat is moeilijk te

organiseren. Dat willen we daarom volgend jaar goed gaan opzetten en leren van hoe andere scholen dit aanpakken.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“Wat al een tijdje een hot item is: de opvolging van collega’s die de komende jaren met pensioen gaan. Daar anticiperen we nu al op door bijvoorbeeld jongere collega’s studies te laten volgen en zich verder te laten ontwikkelen.

Verder heeft Dunamare een nieuwe gesprekscyclus opgezet, ‘Het Goede Gesprek’. Daar is beoordelen niet meer aan de orde, maar staat de ontwikkeling van docenten centraal.

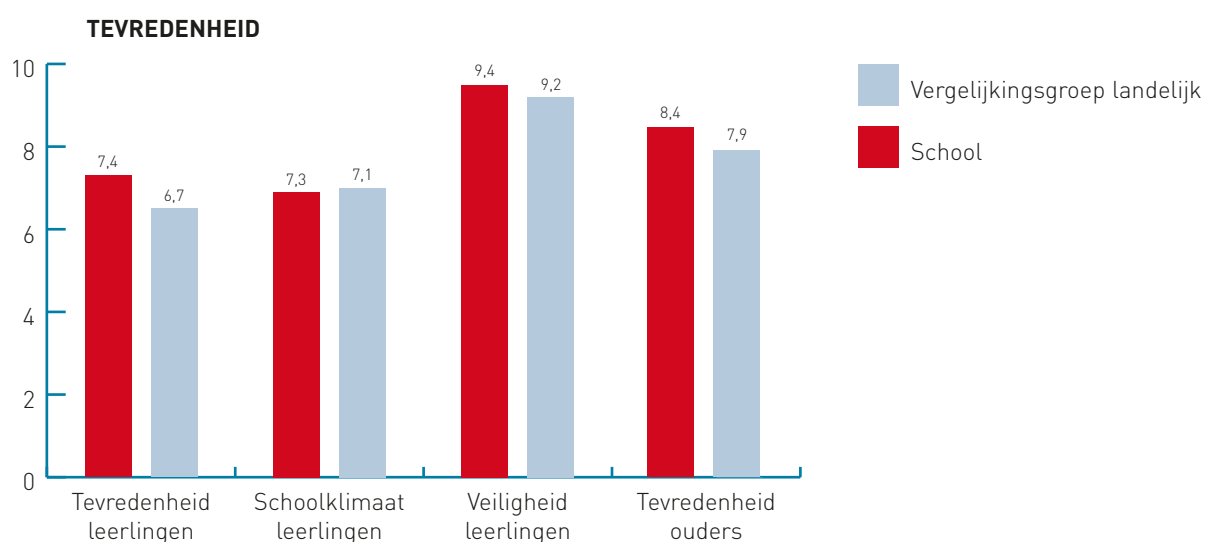
Ook blijven we aandacht besteden aan vitaliteit van medewerkers en ICT-vaardigheden van docenten. Tot slot is het belangrijk om alle goedlopende zaken te borgen.”



Resultaten en gegevens in beeld TENDER COLLEGE VMBO

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	145	143

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K
Onderwijspositie		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm	
Bovenbouwsucces	Onder de norm	
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	100%
Arrangement Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



21 | HET VELLESAN COLLEGE EN DE DUIN EN KRUIDBERG MAVO

Het Vellesan College is een brede scholengemeenschap voor beroepsgericht vmbo, mavo, havo en vwo. De school heeft drie locaties in IJmuiden met ruim 1.150 leerlingen en één in Driehuis (Duin en Kruidbergmavo met 270 leerlingen). Kerndoelen van de school zijn dat de leerlingen succesvol doorstromen naar de juiste vervolopleiding en zich sociaal en maatschappelijk kunnen ontwikkelen. De Duin en Kruidbergmavo heeft zich gespecialiseerd in gedigitaliseerd onderwijs met behulp van de iPad. Het Vellesan College is een Sport Accentschool en voldoet daarmee aan de richtlijnen van het NOC*NSF voor een breed sportprofiel. Daarnaast is de afdeling vmbo en mavo gecertificeerd als Vecon Business School en maakt de afdeling havo-vwo deel uit van GLOBE, een netwerk van scholen die samen met wetenschappers onderzoek doen naar natuur en milieu.

Veelzijdig

Innovatief en gedigitaliseerd

Bevlogen

Kleinschalig georganiseerd

Zorg voor leerlingen



Rector Marc Boelsma

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Vellesan College en de Duin en Kruidberg Mavo in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben de nieuwe toets methode RTTI centraal gesteld bij de vakgroepen. In de vakwerkplannen ligt de nadruk op de voortgang hiervan en op de doorlopende leerlijnen. Dat hebben we ook verankerd in het toetsbeleid. Ons toetsbeleid, dat in het verleden door het havo-vwo-team is ontwikkeld, hanteren we sinds schooljaar 2018-2019 schoolbreed. En met succes. Zo hebben we de toetsdruk voor leerlingen tot redelijke proporties kunnen terugbrengen. Daarnaast hebben we de kwaliteit van het pedagogisch en didactisch handelen in de klas verder verhoogd. Hiervoor hebben we veel aandacht geschonken aan het verbeteren van de lesbezoeken door teamleiders en hun feedback aan de betreffende docent."

Wat heeft het schoolteam het afgelopen jaar bereikt?

"We zijn erg tevreden over de behaalde examenresultaten, waarbij die van de havo het meest in het oog springen; die waren bovengemiddeld goed. We blijven vanuit de afdelingen en vakgroepen kijken hoe we het nóg beter kunnen doen. Hoe we de lessen nog beter kunnen voorbereiden en de leerlingen zo veel mogelijk kennis en kunde kunnen meegeven. De samenwerking tussen de twee mavo-locaties om uiteindelijk tot integratie te komen heeft veel aandacht gekregen. Zo hebben we de curricula van de mavoteams in Driehuis en IJmuiden verder op elkaar afgestemd en is het Programma van toetsing en afsluiting vrijwel geheel geharmoniseerd. Bij het beroepsgericht vmbo ben ik er trots op dat we de praktische component van het onderwijs verder hebben

ingevuld. Bijvoorbeeld door bedrijven te bezoeken, gast-sprekers uit te nodigen, excursies te organiseren en stages te regelen. Dit combineren we met loopbaanoriëntatieweken. We laten leerlingen ontdekken wie ze zijn, wat ze willen en waar ze goed in zijn."

In 2019 heeft de Inspectie van het Onderwijs gekeken naar de toetsing en afsluiting. Wat is daaruit naar voren gekomen?

"De algemene bevinding is dat wij alles op orde hebben. De aanbeveling van de Onderwijsinspectie heeft ertoe geleid dat we zijn gaan werken met een cohort-PTA. Hierdoor weten alle leerlingen bij de start van hun examenprogramma welke toetsen over welke onderwerpen zij de komende twee of drie jaar krijgen. Leerlingen en docenten hebben hiermee een goed beeld van hoe de leerstof over de examenjaren is verdeeld. Bovendien heeft de Onderwijsinspectie ons alert gemaakt op het afsluitende karakter van de SE-toets. Het was goed om dat weer scherp te krijgen."

Waar is in 2019 jullie aandacht naar uitgegaan wat betreft personeel?

"We hebben veel tijd en aandacht besteed aan het introductieprogramma voor nieuwe docenten. We hadden al een succesvol programma, maar we hebben onder andere de rol van de begeleider van de nieuwe docent uitgebreid. Het introductieprogramma is een goede manier om docenten te binden aan onze school, uitval te voorkomen en de professionele ontwikkeling van startende en nieuwe docenten te bevorderen. Daarnaast hebben we veel aandacht voor het proces

van de samenwerking tussen de twee mavo-locaties. Integreren betekent afstemming en dat de locaties een deel van hun auto-nomie moeten inleveren. Dat vraagt om elkaar goed te informeren en duidelijk te communiceren over onder andere het tijdsplan en wat er allemaal gaat gebeuren.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor 2020?

“We zijn druk bezig met het nieuwe schoolplan voor 2020-2021. Daarbij hebben we veel aandacht voor het creëren van draagvlak voor de komende onderwijs-

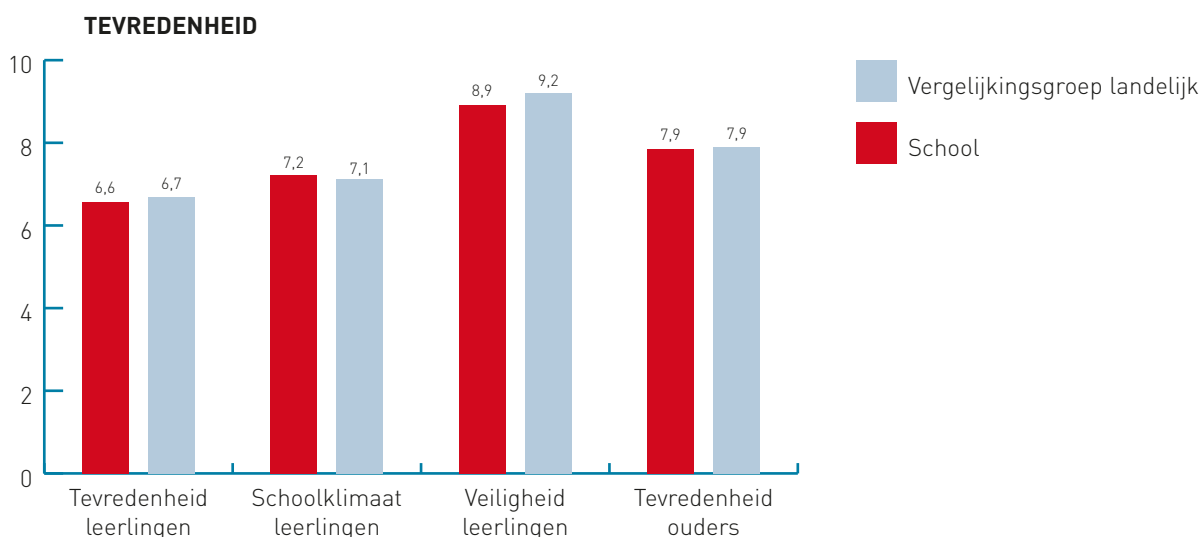
ontwikkelingen, zoals de nieuwe Leerweg, en het recht doen aan de verschillen tussen leerlingen. Extra ondersteuning voor wie dat nodig heeft en lesstof op een hoger niveau voor wie daaraan toe is.

Ook gaan we ‘Het Goede Gesprek’ implementeren, de nieuwe gesprekscyclus vanuit Dunamare Onderwijsgroep. Dat doen we in combinatie met de digitale observatietool DOT en 360 graden feedback vanuit collega’s, afdelingsleiders en leerlingen.”

Resultaten en gegevens in beeld DUIN EN KRUIDBERG MAVO

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	293	260

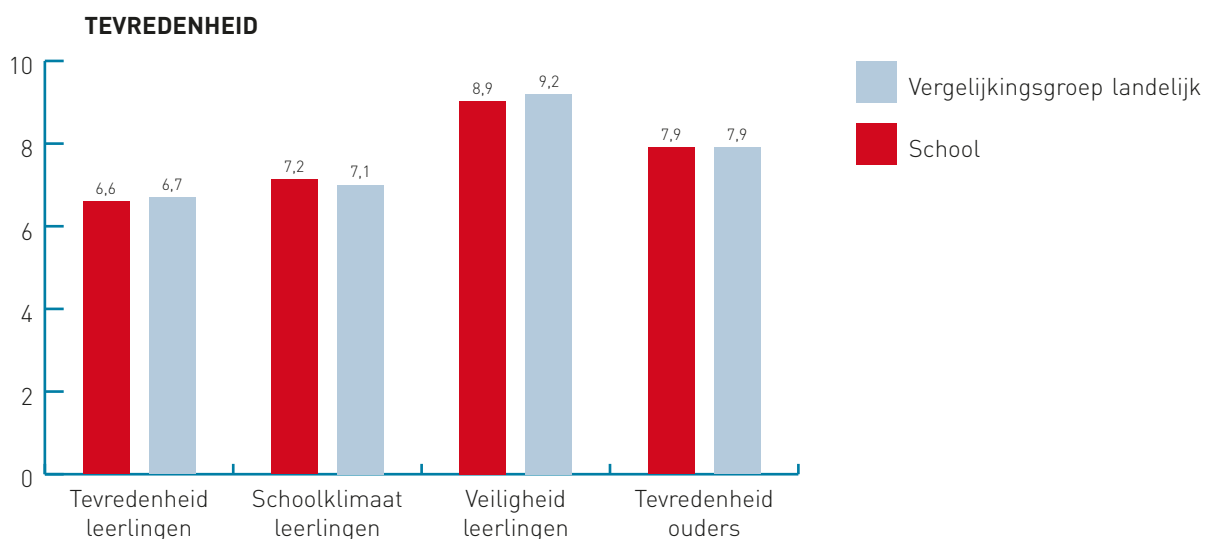
ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	91%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



Resultaten en gegevens in beeld VELLESAN COLLEGE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	1170	1146

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm				
Onderbouwsnelheid	Boven de norm				
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm	Onder de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	98%	97%	96%	89%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende



22 | VESTIGING GUNNING OP DE DAAF GELUKSCHOOL

De Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool is onderdeel van de Prof. Dr. Gunningschool VSO, school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso). Deze vestiging van de Prof. Dr. Gunningschool VSO is gehuisvest op het Plesmanplein in Haarlem 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). De school heeft 320 leerlingen. gunning-vgdg.nl

Op de VG tel je mee

Jezelf kunnen zijn

Extra ondersteuning

Hulpvaardig



Directeur Monica van den Hoven

over de onderwijskwaliteit van de Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool in 2019.

Hoe heeft de school gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"We hebben opnieuw ingezet op maatwerk in de lessen. Op deze school is er veel ondersteuning voor de leerlingen: op sociaal-emotionele aspecten maar ook op studievastigheden zoals het leren plannen. De ene leerling kan dat al beter dan het andere. Dus moet je per leerling bekijken of extra ondersteuning nodig is. We hebben ook gewerkt aan een grotere veiligheidsbeleving van de leerlingen. Deze leerlingen hebben veel ruimte voor zichzelf nodig om tot rust te komen en daarom hebben we extra pauzeruimtes gecreëerd."

Als je terugkijkt op afgelopen jaar, welke successen heeft de school bereikt?

"Elk jaar weer zie ik zoveel nieuwe leerlingen bij ons binnenkomen met een moeilijke voorperiode. Ik zie ze vervolgens groeien, zich ontwikkelen. Dit is dankzij hun eigen inzet en die van de medewerkers. Dan voel ik me echt trots op mijn team, op wat zij met de leerlingen weten te bereiken. Dit team heeft een heel goede sfeer onderling, met veel respect en betrokkenheid naar elkaar. Dat straalt ook af op de leerlingen. Onze doorstroomklas (DSK) die we in schooljaar 18-19 zijn gestart, is ook verder geprofessionaliseerd. Vanuit deze klas, bedoeld voor kinderen die anders thuis blijven wegens angst- of autismeproblematiek, zijn verschillende leerlingen doorgestroomd naar de reguliere klassen van de Vestiging Gunning. Dus de DSK lijkt behoorlijk succesvol. En zodra een leerling is doorgestroomd, komt er direct een nieuwe leerling in de klas. De behoefte is groot."

Wat hebben jullie gedaan om de aansluiting van de onderbouw op de bovenbouw te verbeteren?

"De vakgroepen zijn veel in gesprek met elkaar over hoe we die aansluiting zo goed mogelijk kunnen doen. Het gaat stap voor stap, bijvoorbeeld met aanpassingen in het programma van toetsing en afsluiting (PTA). We lopen vooral aan tegen het feit dat onze leerlingen veel moeite hebben met plannen. We zijn nu ideeën aan het uitwerken hoe we dat kunnen verbeteren."

Waar is de aandacht naar uitgegaan op het gebied van medewerkers?

"We hebben afgelopen jaar vooral op de cultuur binnen de school gefocust. Zo hebben we een aantal teammiddagen georganiseerd om onze cultuur en de bijbehorende afspraken wat duidelijker neer te zetten. Wie zijn we als school en wat willen we? Hoe spreken we een leerling in de gang aan op zijn gedrag? Aangezien er een aantal nieuwe medewerkers is gestart, moesten we elkaar als team ook beter leren kennen. Tijdens de teammiddagen hebben we onder meer aan de hand van stellingen gepraat over onze cultuur. Verder zetten we beter in op de talenten van medewerkers. Alle medewerkers hebben in 2019 de StrengthsFinder-test gedaan. Daarbij onderzoek je welke van de in totaal 34 talenten jij vaak als eerste inzet omdat die van nature bij jou horen. Als MT hebben we dit helemaal afgerond, we weten ieders kracht en bij wie we voor welke zaken moeten zijn. Een extern bureau schoolt ons om de rest van het personeel hierin te begeleiden."

Wat zijn de aandachtspunten voor 2020?

“2020 wordt het jaar waarin de Daaf Gelukschool overgaat naar het Spaarne College. Daarmee komt er ruimte vrij in het gebouw aan de Verweylaan en die hebben we hard nodig, want de Vestiging Gunning groeit. We hebben zelfs al zo veel aanmeldingen voor schooljaar 2020-2021 dat ik moet rekenen of het allemaal wel gaat passen. We hebben ook veel zij-instroom van andere scholen in alle leerjaren.

Nu we helemaal vso worden op deze locatie, wil ik ook onderzoeken welke wettelijke mogelijkheden dat biedt. Afgelopen jaren hadden we de constructie dat de Vestiging-Gunning-leerlingen meededen met het examen van de Daaf Gelukschool. Maar dat kan na volgend jaar niet meer. We hebben een licentie aangevraagd om als Vestiging Gunning zelfstandig examens te mogen afnemen.”



Resultaten en gegevens in beeld VEST. GUNNING OP DE DAAF

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	290	345

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T	HAV
Slagingspercentage	100%	64%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende

TEVREDENHEID	SCHOOL
Tevredenheid leerlingen	Voldoende
Schoolklimaat leerlingen	Voldoende
Veiligheid leerlingen	Voldoende
Tevredenheid ouders	Voldoende

23 | HET WIM GERTENBACH COLLEGE

Het Wim Gertenbach College is de kleinste zelfstandige mavo van Nederland met ongeveer 200 leerlingen. Er is leerwegondersteuning (lwoo) en in de onderbouw ook havo-onderwijs. De kracht van kleinschaligheid met specifieke aandacht voor dyslectische leerlingen gekoppeld aan inzet van moderne leermiddelen zorgt dat de school een belangrijke rol in de regio vervult. De school stelt aan elke leerling gratis een laptop ter beschikking. Met een recent gerenoveerd schoolgebouw is het een aantrekkelijke plek voor onderwijsvoorziening.

wimgertenbachcollege.nl

Kleinschalig

Hulpvaardig

Hartelijk

Uniek
dyslexiebeleid



Directeur Fred van Zanten

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Wim Gertenbach College in 2019.

Hoe heeft de school in 2019 gewerkt aan het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit?

"Wij werken vanuit wat wij noemen de versterkte basis-ondersteuning. Dat betekent dat we voor elke klas een groepsplan hebben, met daarin onze aanpak voor de hele groep. Dat begint bij het welkom heten van de leerlingen in de klas door de docent. Het plan bevat een vaste lesstructuur, met bijvoorbeeld een spoorboekje op het bord. Door zo'n groepsplan weet iedereen wat er verwacht wordt.

Daarnaast spelen we in op de individuele onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van leerlingen die dat nodig hebben. Denk aan faciliteiten voor leerlingen met dyslexie, of leerlingen die belang hebben bij verlengde instructie. We proberen zo voor elke leerling maatwerk te leveren.

Verder hebben we, naast het vaste mentorenoverleg, een aantal geplande leerlingbesprekingen. Daarin kijken we of de doelen zijn behaald. Zo ja, wat is dan de volgende fase? Zo nee, welke extra ondersteuning kunnen we dan inzetten?"

Op welke ontwikkelingen van het afgelopen jaar in de school ben je trots?

"Heel trots ben ik op de leerlingtevredenheid op het gebied van veiligheid. Daar hebben we afgelopen jaar heel hoog op gescoord. We zijn een kleine school, dus als er een incident is, hoort iedereen daarover. Maar uit de leerlingenquête van het afgelopen jaar, en ook dit jaar weer, blijkt dat er weinig incidenten zijn en dat leerlingen zich prettig voelen. Er heerst een goede sfeer op school. We besteden ook veel aandacht aan omgangsnormen

en hebben als credo: iedereen moet zich hier welkom, veilig en gewaardeerd voelen. Zodra er iets is, wordt er direct ingegrepen. Dat wordt gesignaleerd en doorgespeeld naar degene die het beste in staat is om dat aan te pakken.

Waar ik ook trots op ben, is dat meer dan de helft van de leerlingen in de onderbouw uit de hele regio komt. Toen ik hier begon, zaten hier bijna alleen maar kinderen uit Zandvoort. Nu komen er door onze persoonlijke aanpak steeds meer leerlingen uit Haarlem, Heemstede en nog verder."

De school heeft in 2019 een audit gehad. Wat is hiervan de meerwaarde?

"Je wilt natuurlijk altijd complimenten krijgen - en die hebben we ook gekregen. Maar zo'n audit, door mensen van buiten, geeft je zicht op je mogelijke blinde vlekken. Zo hebben wij nogal wat kinderen op school die extra ondersteuning krijgen. Maar dat was het auditteam helemaal niet opgevallen. Ze draaien dus gewoon mee in de klas, zonder dat ze een soort van uitzonderingspositie innemen. De auditcommissie vroeg ons ook of we wel eens gelet hebben op leerlingen die juist wat extra uitdaging kunnen gebruiken. Talentontwikkeling. Een terechte opmerking, dat pakken we op. Tot slot kregen we complimenten over de positieve en veilige sfeer. Kinderen worden hier gezien en kunnen zichzelf zijn. Daar doen we het voor."

Jullie hebben veel nieuwe instroom met nieuwe medewerkers, hoe zorgen jullie ervoor dat de kennis behouden blijft?

“Als we een wisseling van de wacht zien aankomen, zorgen we voor een uitgebreide vorm van overdracht. Zodat in elk geval de inhoudelijke kennis niet verloren gaat. Daarnaast zorgen we ervoor dat docenten uit hetzelfde domein regelmatig met elkaar in gesprek blijven. Zo zorgen we voor continuïteit.

Voor de nieuwe medewerkers hebben we een goed doordacht programma ontwikkeld, met een gestructureerde begeleiding door collega's. Daarbij wordt aandacht besteed aan zaken variërend van onze didactische en pedagogische visie tot waar het printpapier ligt.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor schooljaar 2020?

“We willen het goede behouden en mooie dingen oppakken om nog meer nadruk op gezondheid te leggen. We zijn al zeker vijftien jaar een rookvrije school en het aanbod in de kantine bestaat voor een groot deel uit gezonde voeding, geen suiker en minder zout. Nu willen we het sportveld voor onze school intensiever gaan benutten. We zijn een sportklas aan het voorbereiden voor een groep getalenteerde leerlingen. Ze krijgen extra sportlessen, maken kennis met bijzondere sporten en bezoeken sportverenigingen. Een mooie voorbereiding op het examenvak LO2.

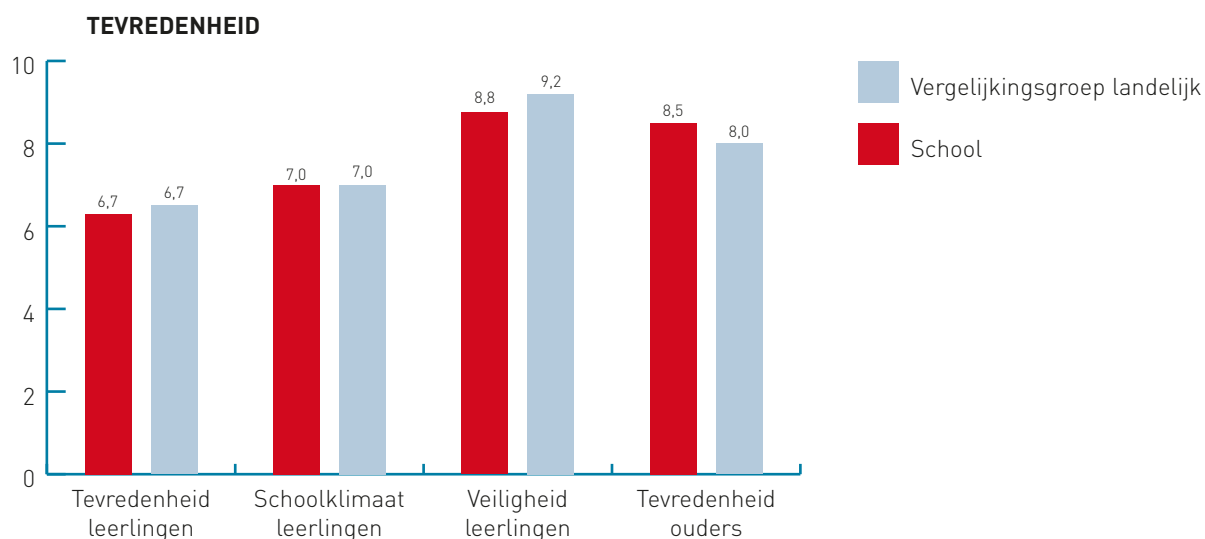
Op onderwijskundig gebied gaan we meer aandacht besteden aan differentiatie. Er komen enkele trainingdagen waarop het hele team geschoold wordt, zodat de docenten differentiatie vervolgens in alle lessen toe kunnen passen.”



Resultaten en gegevens in beeld WIM GERTENBACH COLLEGE

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	207	181

ONDERWIJSRESULTATEN 2019	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm
Verskil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	91%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



7 | VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en de algemene gang van zaken in Stichting Dunamare Onderwijsgroep. De RvT keurt de begrotingen, jaarverslagen en jaarrekeningen, reglementen en beleidsplannen goed en treedt tevens op als klankbord voor het CvB. De RvT fungeert daarnaast als werkgever van het CvB. Voorts stelt de RvT op voorstel van het CvB de strategische organisatie-doelen vast en wordt de realisatie daarvan door de RvT gemonitord. De RvT werkt conform de code Good Governance.

Leden van de RvT in 2019:

- mevrouw J.C. Huizinga, voorzitter RvT, lid van de Remuneratiecommissie
- de heer W.H.J. Passtoors, lid RvT, lid van de commissie Kwaliteit (lid tot 12 oktober 2019)
- mevrouw T.J. Triezenberg, lid RvT, voorzitter van de Audit & Risk Commissie
- mevrouw F.C. Azimullah, lid RvT, voorzitter van de commissie Kwaliteit
- de heer R. Dubbeldeman, lid RvT, voorzitter van de Remuneratiecommissie
- de heer S. Haringa, lid RvT, lid van de Audit- en Risk Commissie
- de heer R.K. van Rijn, lid RvT, lid van de commissie Kwaliteit

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

Drie commissies die de RvT ondersteunen

Binnen de RvT zijn er drie commissies ingesteld: de commissie Kwaliteit, de Remuneratiecommissie (commissie Goed werkgeverschap) en de Audit & Risk Commissie (commissie Goed bestuur).

Deze drie commissies rapporteren aan de RvT als geheel, adviseren de RvT als geheel en vervullen een klankbordfunctie voor het CvB.

Commissie Kwaliteit

Drie leden van de RvT hebben zitting in de commissie Kwaliteit. Het CvB en het hoofd Onderwijskwaliteit nemen ook deel aan de vergaderingen van de commissie Kwaliteit. In 2019 heeft de commissie Kwaliteit drie keer vergaderd op verschillende locaties, te weten bij de Paulus Mavo vmbo, het Coornhert Lyceum en het Bestuurs- en Servicebureau. De vergaderingen op de scholen worden altijd voorafgegaan door het toesturen van een set vragen aan de schoolleider ter voorbereiding.

De vergaderingen starten met een nadere kennismaking met de schoolleider. De schoolleider geeft een rond-

leiding en daarbij een introductie over de school. In het gesprek komen vervolgens de voorbereide vragen aan de orde. Deze vragen betreffen onder meer de belangrijke interne en externe ontwikkelingen, de relatie met het kwaliteitsbeleid van Dunamare Onderwijsgroep en de visie op onderwijs. Ook komt aan de orde wat voor de betreffende schoolleider aandachtspunten en zorgen zijn en op welke zaken de school trots is.

De belangrijkste gesprekstema's van de commissie Kwaliteit in 2019 waren: het Dunamare Kwaliteitsbeleid en de stand van zaken hiervan op de bezochte scholen, met onder meer aandacht voor de onderwijsresultaten en de pilot audits en visitaties. Verder kwamen de interne en externe ontwikkelingen aan bod met bijvoorbeeld de invulling van het penvoerderschap bij het regioplan Sterk Techniekonderwijs. Dit jaar is gestart met het expliciet agenderen van maatschappelijke thema's, zoals kansenongelijkheid, lerarentekort en 21-eeuwse vaardigheden.

Remuneratiecommissie /

Commissie Goed werkgeverschap

De Remuneratiecommissie (commissie Goed werkgeverschap) wordt gevormd door twee leden van de RvT. Aan de bijeenkomsten van de Remuneratiecommissie nemen veelal ook het CvB en het hoofd HR deel. In 2019 is de Remuneratiecommissie in aanwezigheid van het CvB en het hoofd HR drie keer bij elkaar gekomen op het Bestuurs- en Servicebureau.

Een belangrijk thema voor de Remuneratiecommissie in 2019 was de opvolging van de huidige leden van het CvB. In het kader hiervan is een wervings- en selectieproces opgesteld en is, in afstemming met het CvB en de Directieraad, een profiel opgesteld voor de werving van een voorzitter CvB. Dit profiel is ter instemming aan de GMR voorgelegd. De Remuneratiecommissie heeft een extern bureau aangesteld om het wervings- en selectieproces te begeleiden.

De Remuneratiecommissie voert de voortgangs- en functioneringsgesprekken met de leden van het CvB. In de loop van 2019 heeft de Remuneratiecommissie, in verband met de tijdelijke afwezigheid van de voorzitter van het CvB wegens ziekte, zorggedragen voor de aanstelling van een interim-lid van het College van Bestuur.

Audit & Risk Commissie (commissie Goed bestuur)

Twee leden van de RvT hebben zitting in de Audit- en Risk Commissie. Deze commissie bespreekt in de vergaderingen de beleids- en beheersmatige ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement, bedrijfsvoering, ICT en financiën van Dunamare Onderwijsgroep met het CvB en het hoofd Financiën. In 2019 kwam de Audit- en Risk Commissie vijf keer bij elkaar. De vergaderingen vonden plaats bij het Coornhert Lyceum, het Hoofdvaart College, het Sterren College en het Bestuurs- en Servicebureau. Wanneer een vergadering plaatsvond op een school, werd er tijdens de kennismaking met de schoolleider dieper ingegaan op de interne sturing en de beheersing van financiën en risico's op die school. Ook informeerde de Audit- en Risk Commissie bij de schoolleider naar de ervaringen met de ondersteuning door Dunamare Onderwijsgroep.

In de vergaderingen van de Audit- en Risk Commissie waarin de managementletter, het controleplan, het jaarverslag en de jaarrekening werden besproken, was ook de externe accountant KPMG/PwC aanwezig. De Audit- en Risk Commissie heeft in deze vergaderingen besloten om de RvT positief te adviseren over de begroting 2019-2020 en de meerjaren raming 2020-2023 en de jaarrekening 2018. Ook zijn de opvolging van de aandachtspunten uit de managementletter van de accountant besproken. Een belangrijk thema voor de Audit- en Risk Commissie in 2019 was de aanbesteding voor een nieuwe accountant; die heeft geresulteerd in een benoeming door de RvT van PwC. Een ander belangrijk thema in 2019 was het Strategisch Huisvestingsplan en de financiële gevolgen van de samenvoeging van de drie scholen in Haarlem-Noord en een daaruit voortvloeiende investeringsring. Tot slot was ook een belangrijk aandachtspunt de uitvoering van een brede risicoanalyse en het daaruit afleiden van de benodigde reserve als weerstandsvermogen en uitgangspunten voor het begrotingsbeleid. Voorts zijn de fraudeanalyse en de financiële voortgangs-informatie uitgebreid aan de orde geweest.

Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2019 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van het CvB. Voorafgaand aan elke

vergadering heeft de RvT een intern overleg. Daarnaast vond in januari 2019 een studiemiddag plaats waarin onder andere het eigen functioneren van de RvT is geëvalueerd. Uit de evaluatie van het eigen functioneren kwamen geen nieuwe actiepunten naar voren, anders dan wat hierna wordt genoemd. Tijdens de studiemiddag heeft het College van Bestuur de laatste belangrijke ontwikkelingen gepresenteerd op het terrein van Onderwijskwaliteit, Goed werkgeverschap en Goed bestuur en de betekenis ervan voor Dunamare Onderwijsgroep op de korte en middellange termijn. Ook is de opvolgingsplanning van het College van Bestuur besproken.

In de periode februari tot september 2019 is de voorzitter van het CvB, de heer Strijker, wegens ziekte afwezig geweest. De RvT heeft besloten de heer Rath, lid CvB, per 1 februari 2019 tot en met 31 december 2019 te benoemen als waarnemend voorzitter van het CvB. De RvT heeft de heer Van der Knaap van 1 april 2019 tot 1 november 2019 benoemd als interim-bestuurder. De werkverdeling van het CvB is door deze omstandigheden enkele malen gewijzigd en daar heeft de RvT goedkeuring voor gegeven.

Een belangrijk thema voor de RvT in 2019 was de opvolging van de leden van het CvB in verband met de pensionering van de leden van het CvB binnen een afzienbare periode. De RvT heeft ingestemd met het verzoek van de heer Rath, lid CvB, om zijn dienstverband voor onbepaalde tijd per 1 januari 2020 te beëindigen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht besloten de heer Rath vanaf 1 januari 2020 tot uiterlijk de zomervakantie van 2020 voor drie dagen per week in te huren als interim-bestuurder. Dit heeft volgens de regelgeving van de WNT plaatsgevonden. Tevens is het besluit genomen om nog in 2019 te starten met de wervingsprocedure voor de beoogde voorzitter van het CvB. Een extern bureau begeleidt dit proces en de heer Strijker zal samen met de nog te vinden kandidaat uiterlijk vanaf de zomer 2020 het CvB vormen. Ook zal vanaf dat moment, gelet op de pensioendatum van de heer Strijker, de wervingsprocedure worden gestart voor een nieuw lid van het CvB. Daarmee is bestuurlijke continuïteit gegarandeerd.

De RvT heeft in de laatste vergadering van 2019 mevrouw Duttenhofer voorlopig benoemd als lid van de RvT met ingang van 19 maart 2020 (definitieve benoeming volgt op 19 maart 2020). Zij volgt de heer Passtoors op als lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de GMR.

De RvT heeft kennisgenomen van het selectieproces en de implementatie van de leiderschapsprogramma's

van Dunamare Onderwijsgroep. In het kader van de voorbereiding op het bestuurlijk inspectietoezicht heeft een aparte bijeenkomst plaatsgevonden waarin de RvT heeft kennisgemaakt met de Inspecteur van het Onderwijs. Zij heeft de RvT geïnformeerd over het proces van Bestuurlijk Toezicht in schooljaar 2020-2021 en de rol van de RvT hierin.

De drie commissies van de RvT hebben in de vergaderingen een terugkoppeling gegeven van de besproken onderwerpen tijdens de bijeenkomsten van de commissies. In de vergaderingen van de RvT is in 2019 verder veel aandacht geweest voor het Strategisch Huisvestingsplan. Daarnaast was een belangrijk aandachtspunt de samenvoeging van de drie scholen in Haarlem-Noord (Sterren College, Paulus mavo vmbo en de Daaf Gelukschool).

De uitkomsten van de gemaakte risicoanalyse en de gevolgen daarvan voor de reservepositie en het begrotingsbeleid van Dunamare werden besproken. Het proces voor de aanbesteding voor een nieuwe accountant is zorgvuldig verlopen. De RvT heeft de opdracht uiteindelijk gegund aan PwC.

De RvT besprak in aanwezigheid van de accountant zijn rapportages en de door het CvB daarop aangegeven acties. Daarnaast heeft de RvT het accountantverslag 2018 laten toelichten door en besproken met de accountant. Ook heeft de RvT het jaarverslag en de jaarrekening 2018 goedgekeurd.

De RvT is akkoord gegaan met de begroting 2019-2023, inclusief het Jaarplan Bestuurs- en Servicebureau.

De fraudeanalyse en het risicomanagementproces zijn in een aantal vergaderingen in 2019 aan bod gekomen.

De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur én alle medewerkers voor de inzet en de goede resultaten van Dunamare Onderwijsgroep.



8 | VERSLAG VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAAPSRaad

Naast de medezeggenschapsraden (MR of DMR) op alle scholen, is er binnen Dunamare Onderwijsgroep ook een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR houdt zich bezig met de onderwerpen die alle scholen aangaan, de zogenoemde bovenschoolse zaken.

De GMR heeft zestien leden; acht personeelsleden, vier 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 de protocollen en regelingen, ontwikkeling generiek functiegebouw en de functiemix. Daarnaast fungeert de GMR en de commissie van de GMR als klankbord voor het CvB.

Samenstelling van GMR in 2019

Namens de medewerkers

- L.K. Anthoni, Haarlemmermeer Lyceum
- F. de Koning, Sterren College (tot 1 augustus)
- M. Frijns, Coornhert Lyceum (per 1 september)
- M.J. de Meijere, Paulus Mavo
- N. Spencer-Maters, Vellesan College
- M.A. van Rij (secretaris) en, Technisch College Velsen/ Maritiem College IJmuiden
- C. Smit, Sterren College
- R.W.J.M. Stet (penningmeester), Coornhert Lyceum
- S. Cobbenhagen (voorzitter PGMR), Vestiging Gunning op de Daaf Geluk

Namens de ouders

- E.J. de Kort (voorzitter), Ichthus College
- C.B. Vogelesang, Het Schoter
- G. Pieters, Haarlemmermeer Lyceum (tot 1 augustus)
- A.W. Riepma, Vellesan College (tot 1 augustus)
- F. van Santen, Coornhert Lyceum (per 1 september)
- G. Nederbragt, Ichthus Lyceum en Het Schoter (per 1 september)

Namens de leerlingen

- Lindsey van Wieren, Hoofdvaart College (tot 1 augustus)
- Fadime Özcan, Ichthus Lyceum
- Laura Mannion, Het Schoter (tot 1 augustus)
- Wessel Fonck, Vestiging Gunning op de Daaf Geluk
- Jesper Einmahl, Coornhert Lyceum (per 1 september)
- Koen de Boer, Vestiging Gunning op de Daaf Geluk (per 1 september)

Dhr. W.H.J. Passtoors, die op voordracht van de GMR zitting heeft in de RvT waardoor een goede afstemming tussen GMR en RvT is gewaarborgd, heeft in oktober zijn zittingstermijn beëindigd.

Als opvolger van de heer Passtoors heeft de RvT in de laatste vergadering van 2019 mevrouw Duttonhofer benoemd als lid van de RvT met ingang van 19 maart 2020.

De GMR heeft rond de zomervakantie een wervingsprocedure gestart om een nieuw lid voor de RvT op voordracht van de GMR voor te dragen. De nieuwe kandidaat wordt begin 2020 geïnstalleerd.

In bijlage 3 staan de benoemingstermijnen van de GMR beschreven.

In 2019 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

- interne vertrouwenspersoon
- toekomst BSB
- generatie regeling
- regeling Gesprekscyclus
- verzuimaanpak
- examenreglement Dunamare
- bestuurlijk inspectietoezicht
- leiderschapsprogramma Dunamare
- gedragsregels ICT
- gedragscode Sociale Media
- vitaliteitsscan
- aanpak Strategische Personeelsplanning

- begroting
- digitalisering ouderbijdrage
- plan van aanpak weerstandsvormen
- service Level Agreement
- Fraude Risico Analyse
- strategisch Huisvestingplan
- dashboard Dunamare Onderwijsgroep
- begroting en Jaarplan
- cyclus audits en visitaties
- mobiliteitsbeleid
- ontwikkeling regiovorming binnen Dunamare Onderwijsgroep
- Dunamare Academie

In 2019 heeft de GMR ingestemd met de volgende onderwerpen:

- protocollen en regelingen, zoals gedragsregels ICT en Gedragscode Sociale Media
- benoeming van twee interne vertrouwenspersonen.
- regeling Gesprekscyclus

In 2019 heeft de GMR onder andere positief geadviseerd over: de revisie begroting 2019-2020, het jaarverslag 2018.

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 2019 heeft het DB vier 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.

Personeelsgeleding van de GMR (pGMR)

De personeelsgeleding van de GMR (pGMR) heeft in 2019 vijf keer vergaderd met het CvB. In de commissie Personeel worden alle hr-onderwerpen voorbesproken, zoals de secundaire arbeidsvoorwaarden, de geactualiseerde protocollen en regelingen en de hr-agenda.

Commissie Financiën

De commissie Financiën heeft in 2019 drie maal vergaderd met het CvB. In de commissie Financiën worden alle financiële onderwerpen voorbesproken. Zo stonden in 2019 onder andere de volgende onderwerpen op de agenda: de kaderbrief, de meerjarenbegroting, de begroting en de exploitatieresultaten van het schooljaar, Fraude Risico Analyse, Dashboard Dunamare Onderwijsgroep, Digitalisering ouderbijdrage.

Financieel beleid

De bekostiging die Dunamare Onderwijsgroep voor haar scholen ontvangt is bedoeld om kwalitatief hoogstaand onderwijs te verzorgen aan al haar leerlingen; daar willen we de gelden ook maximaal aan besteden. De financiële organisatie is gericht op een adequate (doelmatige, rechtmatige en efficiënte) inzet van middelen om een zo hoog mogelijk onderwijsresultaat te bereiken voor alle leerlingen.

Binnen Dunamare beslissen de scholen (in afstemming met de medezeggenschapsraad) in hoge mate zelf over een optimale inzet van hun middelen.

De bekostiging die Dunamare Onderwijsgroep voor haar scholen ontvangt, is bedoeld om kwalitatief hoogstaand onderwijs te verzorgen voor al haar leerlingen; daar willen we de gelden ook maximaal aan besteden. De financiële organisatie is gericht op een adequate (doelmatige, rechtmatige en efficiënte) inzet van middelen. Binnen Dunamare Onderwijsgroep beslissen de scholen (in afstemming met de medezeggenschapsraad) in hoge mate zelf over een optimale inzet van hun middelen.

De financiële continuïteit wordt gewaarborgd door een planning-en-controlcyclus waaronder de kaderbrief, begroting inclusief een meerjarenraming van drie jaar, en het ten minste per kwartaal afleggen van verantwoording met betrekking tot de realisatie van de begroting. Tijdens het begrotingsproces wordt een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de leerlingaantallen, de rijksvergoeding, de personele inzet en materiële verplichtingen zoals investeringen. Het uitgangspunt is om verantwoord te begroten, waarbij de beschikbare middelen naar het onderwijs vloeien. Dit zijn middelen om een goede leer- en werkomgeving te creëren voor leerlingen en medewerkers. Conform de kaderbrief wordt in beginsel gewerkt met een sluitende begroting. Aanvullend wordt een overschot van 1% op de exploitatie als doel gesteld, om zo het weerstandsvermogen te verstevigen en hiermee de continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep te waarborgen. Daarnaast worden de scholen gestimuleerd om uitgaven te doen ter verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De uitgaven kunnen plaatsvinden middels niet-structurele onttrekkingen vanuit de reserves. Het College van Bestuur toetst de totale uitgaven in relatie met het weerstandsvermogen. Het College van Bestuur voert intensieve voortgangsgesprekken met de schoolleiding van iedere school, ook over de begroting van het bestuursbureau en over de realisatie ervan. Scholen die een onvermijdelijk maar tijdelijk tekort hebben, worden extra ondersteund door

het Bestuurs- en Servicebureau om deze tekorten in te lopen en staan onder geïntensiveerd toezicht van het College van Bestuur. Tekorten worden voornamelijk veroorzaakt door een vermindering van het aantal leerlingen. Waar dat langdurig dreigt te worden, neemt het College van Bestuur aanvullende maatregelen.

Treasury-beleid

Het treasury-beleid van Dunamare Onderwijsgroep is gebaseerd op het treasury-statuut van de stichting en levert een wezenlijke bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep. Treasury-beleid vindt plaats conform dit statuut dat geënt is op de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten van OCW.

Het treasury-beleid richt zich met name op de volgende activiteiten:

- het zorgdragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele en marktconforme condities;
- het optimaliseren van de inrichting en het minimaliseren van de kosten van het betalingsverkeer, financiële transacties en het verkrijgen van financiële middelen;
- het beheersen van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden;
- het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake het bovenstaande.

Het treasury-statuut van Dunamare Onderwijsgroep bepaalt de spelregels voor de treasury-activiteiten van Dunamare Onderwijsgroep.

Het College van Bestuur stelt zich op het standpunt dat publieke middelen moeten worden ingezet in het

primaire proces, te weten het verzorgen van onderwijs. Het College van Bestuur brengt dit proces niet in gevaar door het aangaan van risico's die daar niet direct betrekking op hebben, zoals het risicovol beleggen van tijdelijke niet-bestede middelen.

Bij het aangaan van nieuwe beleggingen, leningen of derivaten verzoekt Dunamare Onderwijsgroep de financiële instelling zich te laten aanmerken als niet-professionele belegger. De nieuwe regeling geldt voor alle beleggingen, leningen en derivaten die vanaf 1 juli 2016 zijn aangegaan. Voor alle beleggingen of leningen die een onderwijsinstelling al had vóór 1 juli 2016, blijft de oude regeling geldig.

In 2019 zijn de langlopende leningen afgelost en is de daarbij behorende renteswap afgewikkeld.

Financieel resultaat over 2019

Toelichting resultaat 2019 ten opzichte van 2018

Het resultaat over het kalenderjaar 2019 bedraagt € 2,1 miljoen positief en is € 1,9 miljoen lager dan het resultaat over kalenderjaar 2018. Ten opzichte van 2018 zijn de baten € 6,3 miljoen hoger en de lasten € 8,2 miljoen hoger. De verschillen met vorig jaar bestaan voornamelijk uit:

- stijging van de rijksbijdragen (lumpsum) van € 4,7 miljoen ten opzichte van 2018 (een toename van 4%) die met name verklaard wordt door baten uit het convenant werkdrukverlichting medewerkers (€ 2 miljoen) en ophoging van de personele lumpsum;
- hogere baten uit subsidies OCW (niet-geoormerkt) door hogere inkomsten van samenwerkingsverbanden en subsidies voor andere lerarenbeurzen, nieuwkomers en lente- en zomerschool (€ 1,8 miljoen). De hogere baten leiden tevens een hogere inzet van medewerkers;
- hogere personele lasten (€ 5,4 miljoen). Deze toename bestaat voor ongeveer € 2 miljoen uit een hogere gemiddelde personele last als gevolg van cao-verhogingen in 2019. Ook is de personele inzet 13 fte hoger ten opzichte van 2018 en is er sprake van een toename in de inhuur van personeel van € 0,7 miljoen. Daarnaast is de berekening van de voorziening jubilea aangepast, hetgeen tot een extra dotatie van € 1,6 miljoen leidt. De volgende elementen zijn aan de berekening toegevoegd: indexatie, vakantiegeld en de inschatting van verwachte uitstroom van middelen;
- hogere dotatie voorziening groot onderhoud (€ 2 miljoen) om de voorzieningen groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform de meest actuele MJOP (meerjarenonderhoudsplan). In het kader van de aankomende toepassing van de richtlijnen jaarverslag inzake de voorziening

groot onderhoud voor het onderwijs wil Dunamare Onderwijsgroep zo veel mogelijk hieraan al voldoen ultimo 2019. Negatieve voorzieningen op schoolniveau zijn gecorrigeerd middels het resultaat 2019 conform wet- en regelgeving.

In de jaarrekening 2019 wordt een verdere toelichting gegeven op de baten- en lastenposten.

Toelichting resultaat 2019 t.o.v. de begroting 2019

Dunamare Onderwijsgroep werkt voor de interne beheersing met een begroting per schooljaar inclusief meerjarenraming van drie jaar. De begroting 2019, zoals die is opgenomen in de jaarrekening, is een samenstel van 7/12 deel van schooljaarbegroting 2018-2019 en 5/12 deel van schooljaarbegroting 2019-2020. De basis bestaat uit een sluitende begroting, waarbij de beschikbare middelen naar het onderwijs vloeien. Met enkele scholen zijn afspraken gemaakt en is afgeweken van een sluitende begroting (dit betreft met name het Sterren College). Het resultaat over kalenderjaar 2019 is € 1,5 miljoen positiever dan begroot. Dit is het saldo van € 7,3 miljoen hogere baten en € 5,8 miljoen hogere lasten. De verschillen met de begroting bestaan voornamelijk uit:

- hogere rijksbijdragen, welke niet volledig zijn besteed aan personele inzet, omdat de ontvangst van rijksbijdragen op voorhand moeilijk is in te schatten, doordat prijsbijstelling van personele en materiële lumpsum laat bekend gemaakt wordt en hier in de begroting op voorhand geen rekening mee is gehouden. Een voorbeeld betreft de ontvangst en realisatie van € 2 miljoen rijksbijdragen in december 2019 in het kader van convenant werkdrukverlichting medewerkers;
- hogere overige baten: schoolleiders en het College van Bestuur zijn voorzichtig met het begroten van middelen waarover nog geen definitieve vaststelling heeft plaatsgevonden. Dit betreft onder andere gelden uit samenwerkingsverbanden en overige subsidies;
- hogere lasten: hogere lasten als gevolg van cao-verhogingen in 2019, dotatie voorziening groot onderhoud (€ 2 miljoen) om de voorzieningen groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP, en dotatie voorziening jubilea (€ 1,6 miljoen) door een aanpassing van de berekening.

Deze elementen dragen bij aan niet-volledige besteding van middelen, waardoor middelen naar de reserves vloeien. In de kalenderjaren 2020 en 2021 worden de ontvangen middelen van het convenant werkdrukverlichting (€ 2 miljoen) vanuit de reserves ingezet, wat resulteert in een negatieve exploitatie. Daarnaast verwacht Dunamare Onderwijsgroep lasten in het kader van een eenmalige cao-uitkering.

Specificatie van het financiële resultaat 2019

	Exploitatieresultaat 2019 (voor 1% begrotingsdoelstelling)	Begroting 2019 (voor 1% begrotingsdoelstelling)	Vershil
Ichthus Lyceum	€ 413.722	€ 115.951	€ 297.770
Sterren College	€ -213.514	€ -275.989	€ 62.475
Maritieme Academie Harlingen	€ 385.151	€ 89.205	€ 295.946
Technisch College Velsen	€ -2.051.653	€ -1.671	€ -2.049.983
Maritiem College IJmuiden	€ -59.609	€ -2.121	€ -57.488
Wim Gertenbach College	€ 43.610	€ -25.220	€ 68.830
Schepen	€ 251.511	€ 31.248	€ 220.263
Haarlem College	€ 927.191	€ 138.497	€ 788.695
Montessori College Aerdenhout	€ 103.520	€ -27.114	€ 130.634
Tender College VMBO	€ 177.228	€ 18.545	€ 158.683
Tender College IJmuiden PRO	€ 182.584	€ 18.823	€ 163.761
Praktijkschool Oost ter Hout	€ 170.755	€ 33.774	€ 136.980
Praktijkschool de Linie	€ 348.462	€ 24.412	€ 324.050
Vestiging Gunning op de Daaf Geluk	€ 215.239	€ 52.445	€ 162.794
Prof. Dr. Gunningschool SO	€ -26.456	€ -17.712	€ -8.744
Prof. Dr. Gunningschool VSO	€ -96.255	€ -51.028	€ -45.226
De Hartenlust	€ 11.012	€ -99.803	€ 110.815
Haarlemmeermeer Lyceum	€ 983.175	€ 186.749	€ 796.426
Hoofdvaart College	€ 789.638	€ 114.574	€ 675.064
Vellesan College	€ 204.560	€ -37.785	€ 242.344
Het Schoter	€ 554.617	€ 153.523	€ 401.094
Coornhert Lyceum	€ 201.831	€ -4.964	€ 206.795
Daaf Gelukschool	€ 86.155	€ -26.961	€ 113.116
Paulus Mavo vmbo	€ 254.846	€ -25.233	€ 280.079
Praktijkschool Uithoorn	€ 214.643	€ 29.742	€ 184.901
Bestuurs en servicebureau	€ -1.942.635	€ 224.541	€ -2.167.176
Totaal	€ 2.129.328	€ 636.429	€ 1.492.899
Ontvangst bate werkdrukverlichting voor 20-21	€ -2.000.000	-	-2.000.000
Geschoond resultaat voor werkdrukverlichting 20-21	€ 129.328	€ 636.429	€ -507.101

Het exploitatieresultaat over kalenderjaar 2019 bedraagt € 2,1 miljoen positief. Dit resultaat bestaat uit een te reserveren bate werkdrukverlichting van € 2 miljoen, uit te geven in 2020 en 2021. Indien deze bate zich niet had voorgedaan, betrof het resultaat ongeveer € 100.000. Daarnaast zijn in het exploitatieresultaat 2019 eenmalige dotaties van de voorzieningen jubilea en groot onderhoud (€ 3,6 miljoen) opgenomen die niet alleen betrekking hebben op 2019.

De belangrijkste afwijkingen worden toegelicht:

- Een aantal scholen hebben een toegestane negatieve begroting om extra uitgaven te plegen ten behoeve van de onderwijskwaliteit.
- Het Sterren College heeft een negatieve begroting en exploitatie doordat er sprake is van grote onderbezetting van het gebouw en onvoordelige groeps-groottes. Vanaf schooljaar 2020-2021 gaat de school verder als het Spaarne College en gaan de scholen Paulus mavo en Daaf Geluk hierin mee. De twee laatstgenoemde scholen hebben een negatieve begroting doordat extra tijdelijke lasten begroot zijn ten behoeve van de start van het Spaarne College.
- Het Technisch College Velsen realiseert een eenmalig verlies (€ 2 miljoen) om de voorziening groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP. De dotatie heeft geen effect op de inzet van medewerkers.
- De positieve exploitatieresultaten van de scholen bestaan voor een groot deel uit de gerealiseerde baten convenant werkdrukverlichting (€ 2 miljoen) en hogere rijksbijdrage ten behoeve van een nog te verwachte eenmalige cao uitkering (€ 1 miljoen). De lasten vallen in de kalenderjaren 2020 en 2021.
- Er zijn ook scholen die een positief exploitatieresultaat realiseren om een lage of negatieve vermogensreserve van de school aan te zuiveren. Het betreft onder andere Het Schoter en het Haarlem College.
- Het Bestuurs- en Servicebureau realiseert een verlies (€ 1,9 miljoen) en dit ontstaat door een eenmalige afkoopsom van de renteswap (€ 0,3 miljoen) en een eenmalige extra dotatie van de voorziening jubilea (€ 1,6 miljoen).

Toelichting op de balans per 31 december 2019 ten opzichte van 31 december 2018 en het kasstroomoverzicht 2019 ten opzichte van 2018

Door het gerealiseerde resultaat over 2019 van € 2,1 miljoen neemt het eigen vermogen toe naar € 32 miljoen. De standen van de vaste en vlottende activa laten een stabiel niveau zien, waardoor de stijging in het eigen vermogen zich per saldo vertaalt in hogere liquide middelen van € 6 miljoen.

Financiële positie

					JR	Signaleringswaarde inspectie van het onderwijs
Kengetallen financiële positie	2015	2016	2017	2018	2019	
Solvabiliteit	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	<0.3
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	<0.3
Liquiditeit (current ratio)	1,5	1,2	1,1	1,5	1,8	<0.75
Rentabiliteit	0,6%	-0,7%	0,7%	2,8%	1,4%	3 jarig<0; 2 jarig<-0,05; 1 jarig<-0,10
Kengetallen overig						
Weerstandsratio	-	-	-	-	1,6	
Rijksbijdragen / Totale baten	94,2%	94,3%	93,7%	94,1%	94,4%	
Personeel/Rijksbijdragen	79,4%	80,5%	80,9%	79,1%	79,4%	
Huisvestingsratio	8,2%	8,0%	7,8%	7,8%	8,9%	>0,10

In algemene zin laten de financiële kengetallen een positieve ontwikkeling zien, en dit wordt in 2019 incidenteel versterkt door de baten convenant werkdrukverlichting (€ 2 miljoen). Hierna volgt een korte toelichting.

Solvabiliteit 1 & 2

Het kengetal solvabiliteit 1 wordt berekend als het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen; het kengetal solvabiliteit 2 wordt berekend als het eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen. Beide kengetallen laten al enkele jaren een gematigde stijging zien en dit ontstaat doordat het aandeel eigen vermogen binnen het totale vermogen toeneemt. De toename in 2019 ontstaat met name door het positieve exploitatieresultaat van 2019 en de aflossing van twee leningen. Per ultimo 2019 heeft Dunamare Onderwijsgroep geen langlopende schulden meer op de balans.

Liquiditeit

De current ratio geeft een indicatie in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn kortetermijnverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Ultimo 2019 bedraagt de current ratio 1,8 (2018: 1,5). De toename van de current ratio ontstaat door een stijging van de liquide middelen.

Rentabiliteit

De rentabiliteit betreft de verhouding tussen het exploitatieresultaat en de totale baten. De rentabiliteit

over 2019 bedraagt 1,4% en ontstaat door het positieve resultaat van € 2,1 miljoen. De rentabiliteit bedraagt 0% als de € 2 miljoen middelen convenant werkdrukverlichting niet meegerekend worden. De afgelopen jaren was, met uitzondering van kalenderjaar 2016, sprake van positieve exploitatieresultaten en dit is zichtbaar in de ontwikkeling van de rentabiliteit.

Weerstandsratio

De weerstandsratio is in 2019 aan de kengetallen toegevoegd. Het is de uitkomst van het beschikbare weerstandsvermogen ten opzichte van het benodigde weerstandsvermogen. Het benodigde weerstandsvermogen is bepaald door kwantificering van de risico's. Het beschikbare weerstandsvermogen bestaat uit de algemene reserve exclusief de middelen convenant werkdrukverlichting. De uitkomst van 1,6 valt binnen de intern vastgestelde norm 'ruim voldoende (1,4-2,0)'.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio wordt berekend door het aandeel van de totale huisvestingslasten plus de afschrijvingen van gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. De uitkomst over 2019 (8,9%) is hoog door de eenmalige extra dotatie van de voorziening groot onderhoud (€ 2 miljoen).

De meerjarige ontwikkeling van de financiële positie wordt beschreven in de continuïteitsparagraaf in hoofdstuk 11.

10 | RISICOANALYSE

Risicomanagement

Het identificeren en beheersen van risico's en een transparante verslaggeving over risicomanagement zijn onderdelen van een goed functionerende corporate governance. Wet- en regelgeving zorgen ervoor dat onderwijsinstellingen risicomanagement, goed bestuur en transparant toezicht explicieter aandacht geven. Dunamare Onderwijsgroep ziet risicomanagement als een belangrijk onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die daarmee gepaard gaan, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Op deze wijze vergroten wij de kans om onze strategische doelstellingen te realiseren op het gebied van onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.

Risicoanalyse in nieuwe vorm

In kalenderjaar 2019 is, in samenwerking met de externe partner Naris, de risicoanalyse in een nieuwe vorm uitgevoerd. Dit jaar, in tegenstelling tot voorgaande jaren, is de input van de scholen meegenomen, door de directies van de scholen te betrekken bij het risicoanalyseproces. De risico's zijn gekwantificeerd en er is een koppeling gemaakt met het weerstandsvermogen, dat een maatstaf is voor de mate waarin onze onderwijsgroep in staat is om de potentieel nadelige gevolgen van risico's op te vangen. De risico's die wij lopen zijn bepalend voor het benodigde weerstandsvermogen. De beschikbare middelen die wij vrij kunnen maken om risico's op te vangen, bepalen het beschikbare weerstandsvermogen. Tevens hebben er fysieke brainstormsessies ter inschatting van de kans en impact van de frauderisico's plaatsgevonden. Er zijn geen majeure risico's geconstateerd en waar nodig zijn aanpassingen in de beheersmaatregelen doorgevoerd.

De uitbraak van COVID-19 (corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. In de laatste paragraaf van de risicoanalyse zijn de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen met betrekking tot COVID-19 opgenomen.

Hiernaast wordt eerst het proces van de risicoanalyse toegelicht. Vervolgens worden de resultaten in kwalitatieve en kwantitatieve zin uitgewerkt.

Proces

In verschillende sessies is op zowel bestuurlijk als op het niveau van de schoolleiding gesproken over risicomanagement (top-down en bottom-up).

In de sessies gaven wij antwoorden op de volgende vragen:

- Welke risico's belemmeren ons als Dunamare om onze strategische doelstellingen te realiseren?
- Welke risico's lopen we in de operatie van onze organisatie (op de scholen)?
- Wat is de mogelijke financiële impact van elk risico?

De sessies hebben geleid tot een set van risico's voor **Dunamare Onderwijsgroep** waarbij deze gewaardeerd zijn met een kans van voordoen en impact. Vervolgens zijn de beheersmaatregelen benoemd.

Weerstandsratio

De weerstandsratio:

Beschikbaar weerstandsvermogen

Benodigd weerstandsvermogen

Beschikbare weerstand: de algemene reserve
Benodigde weerstand: op basis van statistische analyse (Monte-Carlosimulatie) worden de risico's uitgedrukt in een benodigd weerstandsvermogen. De impact van de risico's wordt niet bij elkaar opgeteld, omdat de Monte-Carlosimulatie het uitgangspunt hanteert dat risico's niet allemaal tegelijk in hun maximale omvang optreden.

Dunamare Onderwijsgroep kiest voor het bepalen van de weerstandsratio een weerstandsnorm van 'ruim voldoende'. Deze valt in de categorie 1,4-2,0.

Resultaat - kwalitatief

De basis is gelegd voor bredere bewustwording van risicomanagement binnen de organisatie.

Scholen hebben werkwijzen en beheersmaatregelen met elkaar gedeeld en zien opties om van elkaar te leren.

We constateren dat er winst te behalen valt in de inzet van beheersmaatregelen.

Het groepsvermogen en de diversificatie die **Dunamare Onderwijsgroep** als groep brengt, worden in veel gevallen gezien als beheersmaatregel.

Resultaat - kwantitatief

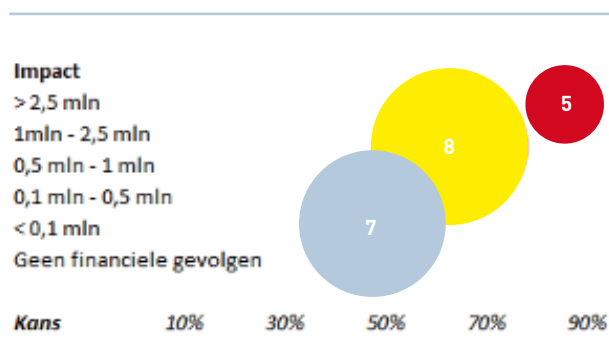
De uitkomst van de weerstandsratio bedraagt

1,6

en valt binnen de norm 'ruim voldoende' (1,4-2,0)

De Inspectie van het Onderwijs werkt aan een methode om de hoogte van de reserves te duiden. De verwachting is dat zij in 2020 met een signaleringswaarde komt. Wij vergelijken deze waarde met onze eigen analyse van het weerstandsvermogen en onderne De Inspectie van het Onderwijs werkt aan een methode om de hoogte van de reserves te duiden. De verwachting is dat zij in 2020 met een signaleringswaarde komt. Wij vergelijken deze waarde met onze eigen analyse van het weerstandsvermogen en ondernemen zo nodig acties om onze analyse daarop bij te stellen.

De sessies van de risicoanalyse resulteren voor de stichting als geheel in een lijst van 20 risico's. De risico's zijn in onderstaande grafiek gepresenteerd middels kans van voordoen (horizontale as) en inschatting van de impact (verticale as):



Vijf risico's vallen in de rode categorie omdat ze een hoog financieel aandeel in het benodigde weerstandsvermogen vertegenwoordigen. Een hoog benodigd weerstandsvermogen ontstaat door de combinatie van een hoge kans van voordoen (75%-100%) en verwachte financiële impact. De overige risico's, namelijk vijftien in de oranje en groene categorie, hebben een lager aandeel in het benodigde weerstandsvermogen doordat de combinatie van kans van voordoen en mogelijke financiële impact relatief middelgroot/laag ingeschat zijn.

De grootste twee risico's met een relatief hoge kans van voordoen en impact lichten we hieronder nader toe.

1. Leerlingendaling

Het risico van een leerlingendaling is uit te splitsen in de korte en middellange termijn. Voor de korte termijn (vierjarentermijn) voorzien we een lichte krimp van het aantal leerlingen. Dit leidt tot een negatief effect, doordat personele en materiële kosten niet altijd of pas later kunnen meedelen met de lagere rijksbijdrage. De effecten van een leerlingendaling voor de korte termijn zijn op basis van inschatting meegenomen in de risico-

analyse. We houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en werken waar nodig met scenarioanalyse middels een businesscase. Bij een lichte krimp sturen de scholen bij door hergroepering van het onderwijs en de indeling van de klassen.

Voor de middellange termijn (tot 2030) is de ontwikkeling van het aantal leerlingen lastiger in te schatten.

De VO-raad heeft informatie gepubliceerd waaruit blijkt dat voor onze regio een demografische krimp tot 2030 van 8,5% wordt verwacht. Een andere ontwikkeling is dat relatief meer kinderen in deze regio voor havo of vwo kiezen, in plaats van voor het vmbo. De VO-raad verwacht een landelijke krimp voor het vmbo van 20%. De beroepsgerichte vakken in het vmbo zijn vaak duurder om te exploiteren (door ontvangst van een hogere rijksbijdrage). Daardoor kan een leerlingendaling in het vmbo nog meer impact hebben. Dunamare Onderwijsgroep heeft een groot aanbod van vmbo onderwijs. In 2019 is het risico van een leerlingenkrimp voor de middellange termijn voorzien door van enkele krimpscholen de waarde van de activa (in verband met versneld afschrijven bij sluiting) en uitloopverliezen in de risicoanalyse mee te nemen.

2. Strategische personeelsrisico's

We onderkennen verschillende risico's ten aanzien van de beschikbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers:

- Het is een uitdaging om voldoende kwalitatieve medewerkers aan te nemen en behouden. Maatregelen die we nemen, betreffen: strategische personeelsplanning, meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie, gerichte werving van docenten voor schaarstevakken, organiseren van bijeenkomsten voor potentiële nieuwe docenten uit de groep zijinstromers, en het faciliteren van het behalen van een lesbevoegdheid.
- Daarnaast staan we voor de uitdaging om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Dit geldt voor zowel jonge als oudere medewerkers. We besteden hier aandacht aan met het programma Frisse Start om startende docenten goed te laten landen. We introduceren vanaf augustus 2020 een generatieregeling met behulp van een pilot, waarbij de oudere werknemer een verlaging van de werktijd wordt geboden in ruil voor een eigen bijdrage. Daarnaast bieden we vitaliteitsprogramma's aan.
- Niet alleen bij docenten zien we risico's. We voorzien ook knelpunten in het behouden en aannemen van voldoende gekwalificeerde bestuurders en schoolleiders.

Ondanks de inzet van beheersmaatregelen voorzien wij restrisico's met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de onvoorspelbaarheid van de arbeidsmarkt; deze nemen wij mee in de risicoanalyse.

De mogelijke gevolgen van COVID-19

De belangrijkste risico's die voortvloeien uit de huidige onzekere situatie inzake COVID-19 en de door Dunamare Onderwijsgroep ingezette beheersmaatregelen zijn:

- **Uitvoeren van onderwijs.** De kernactiviteit van de instelling, het verzorgen van onderwijs, kan niet op de reguliere wijze plaatsvinden. In versneld tempo hebben de scholen maatregelen getroffen om het leren op afstand mogelijk te maken, waarbij krachten en expertises worden gebundeld. Met het sluiten van de scholen heeft Dunamare Onderwijsgroep een intern crisisteam opgericht, bestaande uit CvB, een aantal directeuren/rectoren en een aantal medewerkers van het Bestuursbureau. Dit crisisteam bespreekt regelmatig de laatste ontwikkelingen en adviseert het CvB bij het uitzetten van de koers gedurende de corona-crisis. De protocollen, leidraden en handreikingen van het ministerie van OCW, de VO-raad, Cito en het College voor Toetsen en Examens (CVTE) zijn leidend, en worden aangevuld met specifieke aandachtspunten voor de onderwijsgroep. Mogelijke risico's naar aanleiding van het uitvoeren van het afstandsonderwijs:

- **Achterstanden:** het is mogelijk dat door het afstandsonderwijs niet alle onderwijsdoelstellingen van het schooljaar worden behaald. Scholen richten zich daarom op de noodzakelijke (en wettelijk verplichte) kerndoelen en eindtermen, studiewijzers worden gecommuniceerd via Magister, docenten geven digitale lessen en mentoren houden de vinger aan de pols bij hun leerlingen. Ook wordt op veel scholen digitaal getoetst om te controleren of leerlingen de lesstof beheersen. Stages kunnen echter veelal niet plaatsvinden, en ook praktijklessen zijn veelal lastig te organiseren op afstand. Voor praktijkscholen betekent dit mogelijkerwijs een verlenging van de schoolloopbaan van leerlingen met een extra schooljaar. Waar afstandsonderwijs niet lukt, doet de school een aanpassing op het programma. Alle schoolreizen vinden tijdelijk niet plaats. Ook leerlingen die geen onderwijs volgen tijdens de schoolsluiting in verband met ziekteverschijnselen en/of leerlingen die straks (als de scholen weer worden geopend) uit angst niet naar school komen, kunnen achterstanden oplopen. In al deze gevallen zullen leerlingen met opgelopen achterstanden een reparatieprogramma moeten doorlopen.

- **Inzet personeel:** als het sluiten van de scholen nog langdurig wordt doorgezet, dan bestaat er mogelijk een risico op inzetbaarheid en het verzuim van het personeel. Docenten kunnen minder inzetbaar zijn in verband met ziekteverschijnselen en/of door mentale problemen die de coronacrisis met zich meebrengt. Dit risico wordt groter als de scholen weer mogen openen en personeel besluit niet naar school te komen uit angst voor besmetting. We beschermen onze leerlingen en medewerkers door het stimuleren van zo veel mogelijk thuiswerken met de inzet van digitale middelen. Docenten kunnen digitaal kennis met elkaar delen via ons kennisplatform, en via de Dunamare Academie worden online trainingen en webinars aangeboden op het gebied van lesgeven op afstand en vitaliteit. Op ons intranet hebben wij een Q&A geplaatst waarin medewerkers een antwoord kunnen vinden op vragen die zij hebben over corona. Wij hebben met onze arbodienst speciale afspraken gemaakt over advies wat betreft veilig werken in deze tijden van corona en het inrichten van werkplekken die voldoen aan de anderhalvemeterrichtlijnen. De bedrijfsvoeringprocessen van de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau kunnen door al deze maatregelen zo goed als mogelijk doorgang vinden. Ondanks dat wij onze medewerkers zo goed mogelijk proberen te faciliteren, verwachten wij wel een oplopend verzuim. Waar mogelijk vangen we dat intern op, maar een en ander kan een oplopend effect hebben op de kosten voor vervanging van personeel via externe inhuur. Terugvallen op het afstandsonderwijs is een alternatief als het onderwijs niet op school kan plaatsvinden.

- **Digitale middelen:** leerlingen zonder laptop hebben een laptop ontvangen van school. Dunamare Onderwijsgroep heeft hiervoor aanvullend een subsidie aan-gevraagd en 80 laptops ontvangen van SIVON vanuit de Rijksregeling.

- **Voldoen aan de maatregelen van het RIVM.**

Gedurende de schoolsluiting werken medewerkers zo veel mogelijk thuis. De enige leerlingen die naar school komen, zijn leerlingen met ouders met een vitaal beroep en kwetsbare leerlingen. Daarnaast moeten bepaalde eindexamenkandidaten naar school komen voor het afronden van hun schoolexamen. Bij al deze onderwijsactiviteiten worden de richtlijnen van het RIVM gehanteerd. In de maand mei worden in overleg met de medezeggenschapsraden maatregelen ontwikkeld om de openstelling van de scholen op een verantwoorde wijze te laten plaatsvinden. Binnen Dunamare Onderwijsgroep vindt tussen de scholen kennisuitwisseling plaats op het

thema anderhalvemeteronderwijs door het delen van best practices via intranet en via digitale vergaderingen.

• **Welzijn leerlingen.** Leerlingen hebben geen dagelijks contact met hun klasgenoten, docenten en mentor. Met name leerlingen in een kwetsbare positie (school- of thuisgerelateerd) lopen het risico buiten het zicht van de school te vallen. De school (mentoren, docenten, leerlingcoördinatoren, zorgteam) probeert zo veel mogelijk digitaal in contact met leerlingen te zijn. Bij leerlingen die (dreigen) buiten zicht te raken, wordt samen opgetrokken met de samenwerkingsverbanden. Een aantal kwetsbare leerlingen wordt opgevangen op school. Ook hebben diverse scholen van Dunamare Onderwijsgroep een subsidie aangevraagd voor (digitale) lentescholen en zomerscholen om eventueel opgelopen achterstanden bij leerlingen in te halen.

• **Voldoen aan de interne en externe vereisten van examinering.** Alle centrale examens in het voortgezet onderwijs komen te vervallen, zo ook de centraal schriftelijk en praktische examens (cspe's) in het vmbo, evenals de centrale digitale flexibele examens in vmbo-bb en kb. De resultaten van de schoolexamens vormen de basis voor het behalen van het diploma dit schooljaar. Het interne crisisteam heeft een helder stappenplan tot de zomervakantie ontwikkeld en diverse formats en checklists voor eventuele aanpassingen van het PTA. De afdeling Onderwijskwaliteit voert hierop controles uit. De schoolleiders van Dunamare Onderwijsgroep hebben op deze thema's kennis uitgewisseld via intranet en via digitale meetings. Scholen hebben tot en met juni de tijd om de schoolexamens af te ronden voor de eindexamenklassen. Omdat er geen centrale examens volgen, hebben de scholen hier extra tijd voor en kan er meer gespreid worden. Waar nodig hebben scholen de ruimte om hun Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) aan te passen (op aantal, vorm, inhoud en de vorm van toetsen), mits de eindtermen behorend bij het schoolexamen gedekt blijven. Leerlingen in voor-examenjaren kunnen op dit moment veelal geen schoolexamens maken, waardoor zij met een achterstand hun eindexamenjaar in zullen gaan. Als er geen landelijke richtlijnen voor de voorexamenklassen worden opgesteld en zij in schooljaar 2020-2021 regulier eindexamen moeten afronden, dan voorzien wij hier een risico voor het behalen van de eindexamens voor deze leerlingen.

In de continuïteitsparagraaf (Hoofdstuk 11) wordt verder ingegaan op de mogelijke effecten van COVID-19.

Vervolgstappen in 2020 ter bevordering van het risicobewustzijn

Op basis van de kwalitatieve uitkomsten van de risico-analyse 2019 is er komend jaar op bestuurlijk en schoolniveau focus op de volgende aandachtsgebieden, en worden deze verder uitgewerkt in 2020:

- verdere bewustwording van het risicoprofiel en het risicodenken (operationeel, tactisch en strategisch niveau);
- verdere verbinding van de Dunamare-strategie met risicomangement;
- meer aandacht voor bepalen en inregelen van beheersmaatregelen;
- nadrukkelijker integreren van de frauderisicoanalyse in het risicoanalyseproces;
- herijken van het weerstandsvermogen;
- borging van het proces van risicoanalyse in de reguliere planning-en-controlcyclus;
- de mogelijke effecten van een leerlingendaling tot 2030 kwantificeren met focus op de mate van bezetting van gebouwen en personele inzet. De uitkomst van de analyse moet uitwijzen of relevante en betrouwbare informatie verkregen kan worden ten behoeve van herijking van het benodigde weerstandsvermogen.

11 | CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De continuïteitsparagraaf start met inzicht geven in de meerjarige ontwikkelingen van de leerlingaantallen, het personeel en de huisvesting. Tevens wordt ingegaan op de effecten van COVID-19. Vervolgens volgt de financiële meerjarenraming en de ontwikkeling van de financiële ratio's. De uitkomsten van de risicoanalyse zoals opgenomen in hoofdstuk 10, worden waar mogelijk meegenomen.

Regeling jaarverslaggeving onderwijs (continuïteitsparagraaf)

In een bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een verplichte gegevensset voor de zogenaamde continuïteitsparagraaf gedefinieerd. Wij leggen met de continuïteitsparagraaf verantwoording af over een aantal specifieke onderwerpen. Enkele van deze onderwerpen behandelen we op een andere plek in dit jaarverslag. In onderstaande tabel kunt u lezen in welk hoofdstuk het onderdeel wordt behandeld.

	Onderdelen van de continuïteitsparagraaf	Vermelding
B1	Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	H10 Risicoanalyse
B2	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	H10 Risicoanalyse
B3	Rapportage toezichthoudend orgaan	H7 Verslag van de RvT

Demografische ontwikkelingen en onderwijs

De stichting verwacht voor de korte termijn (vóór 2023) een lichte daling van het aantal leerlingen, met afwijkingen per gemeente en per school. We zien een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de leerlingaantallen, maar waarvan de uitkomst onzeker is. Het inwoneraantal van de gemeentes Haarlem en IJmond neemt onder andere toe door de stijgende economische groei. Anderzijds is een trend waarneembaar dat verhoudingsgewijs meer leerlingen vanuit het primair onderwijs uitstromen naar het avo-onderwijs dan naar het vmbo-onderwijs. Daarnaast gaan drie scholen (Sterren College, Paulus mavo en Daaf Geluk) samen verder als het Spaarne College en zijn de effecten daarvan niet exact in te schatten. We houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten.

De scholen hebben middels de schooljaarbegroting 2019-2020 en meerjarenraming 2020-2023 een prognose van de leerlingaantallen gemaakt en dit resulteert in de volgende prognose voor Dunamare Onderwijsgroep:

Leerlingen aantallen	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022
Totaal Dunamare Onderwijsgroep	13.716	13.347	13.278	13.168	13.097
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-2,7%	-0,5%	-0,8%	-0,5%

Voor de middellange termijn (tot 2030) is de ontwikkeling van het aantal leerlingen lastiger in te schatten. De VO-raad heeft eind 2019 informatie gepubliceerd waaruit blijkt dat voor onze regio een demografische krimp tot 2030 van 8,5% wordt verwacht en voor het vmbo mogelijk zelfs een landelijke krimp van 20%. We volgen voor de middellange termijn de prognoses zoals afgegeven door de gemeenten. De komende periode worden de meerjarige prognoses van de gemeenten vergeleken met de door de VO-raad afgegeven krimp van 20%.

In de risicoanalyse is, bij de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen, rekening gehouden met een mogelijke financiële impact van een krimp in leerlingen (onder andere uitloopverliezen en de effecten van versneld afschrijven bij sluiting).

Inzet van medewerkers

Bij de meerjarige ontwikkeling van medewerkers maken we onderscheid naar kwantiteit en kwaliteit.

Kwantitatief gezien daalt de personele bezetting de komende jaren licht en dit bestaat uit een saldo van een drietal componenten:

- Toepassing van het landelijke convenant werkdruk-verlichting (€ 2 miljoen) en de interne stimulans van uitgaven ter versteviging van de onderwijskwaliteit (inschatting € 1 miljoen per schooljaar) leiden voor 2020 en 2021 tot een toename van het aantal in te zetten medewerkers.
- De verwachte lichte krimp in leerlingen heeft een dalend effect op het aantal in te zetten medewerkers.
- De afname van de overige baten (onder andere ESF, inkomsten uit samenwerkingsverband en overige subsidies) heeft een dalend effect op het aantal in te zetten medewerkers.

De lichte daling in formatie is op te vangen door natuurlijk verloop en de mogelijkheid tot herplaatsen van medewerkers tussen de scholen binnen de stichting.

Personeel	2019	2020	2021	2022
Directie	22	22	21	21
Onderwijs Ondersteunend Personeel*	401	396	393	382
Onderwijzend Personeel	964	950	943	917
*incl. teamleiders				
Totaal Dunamare Onderwijsgroep	1.387	1.368	1.357	1.320
<i>Mutatie t.o.v. voorgaand jaar</i>		-1,4%	-0,8%	-2,7%

Zoals hiervoor in de risicoanalyse uiteengezet, staan we voor de uitdaging om voldoende gekwalificeerde en bevoegde docenten en schoolleiders te behouden en verkrijgen. Vooral nog leidt dit niet tot financiële knelpunten en zijn we in staat om hieraan te voldoen.

Huisvesting en ICT

Kwalitatief hoogwaardige huisvesting is een onderdeel van goed onderwijs. De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeentes, met uitzondering van het internaat in Harlingen. Het in stand houden van de gebouwen komt voor rekening van Dunamare Onderwijsgroep. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in gebouwen, zonnepanelen, inventaris en ICT. De meerjarige investeringen laten het volgende beeld zien:

Investerings (€)	2019	2020	2021	2022
Gebouwen en terreinen	€ 1.017.067	€ 2.571.000	€ 3.231.000	€ 2.255.000
Inventaris en apparatuur	€ 2.936.650	€ 4.546.000	€ 3.920.000	€ 2.881.000
Andere vaste bedrijfsmiddelen en in uitvoering	€ 1.980.625	€ -	€ -	€ -
Totaal Dunamare Onderwijsgroep	€ 5.934.342	€ 7.117.000	€ 7.151.000	€ 5.136.000

In de meerjarenraming stijgt het investeringsniveau in 2020 naar € 7 miljoen. Er zijn de komende vijf jaar een vijftal grote huisvestingsprojecten waarvoor definitieve investeringsbeslissingen genomen gaan worden die nu zijn meegenomen in de ramingen: het Spaarne College, nieuwbouw/verbouwing bij Het Schoter, Maritieme Academie Harlingen, het Coornhert Lyceum en Praktijkschool de Linie/Hoofdvaart College. Daarnaast zijn wij actief bezig met de inzet van de 15 erkende duurzaamheidsmaatregelen. Naast investeringen in zonnepanelen is er nu aandacht voor de toepassing van ledverlichting. In de meerjarenraming is met deze ontwikkelingen rekening gehouden.

Investerings in ICT zullen de komende jaren vooral gericht zijn op verbetering van de draadloze netwerken. Door het toenemende gebruik van laptops en andere mobiele devices worden er steeds hogere eisen aan deze draadloze netwerken gesteld. Daarnaast zal er blijvend in ICT geïnvesteerd worden om de belangrijkste IT-risico's, zoals dataverlies en verstoring van de continuïteit van IT, te minimaliseren.

Effecten van COVID-19

De uitbraak van COVID-19 (corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. De effecten van deze crisis op de langtermijnontwikkelingen op globaal en nationaal niveau zijn op dit moment nog niet duidelijk. Dit alles legt een zware druk op de organisatie en het personeel. Het in snel tempo ontwikkelen van digitale lesmethodes, digitaal lesgeven en nog tal van initiatieven die binnen de organisatie zijn uitgerold, hebben veel energie en aanpassingsvermogen geveerd van het personeel. We streven naar een zo adequaat mogelijke uitvoering van onze taak als onderwijsinstelling.

De belangrijkste risico's met beheersmaatregelen zijn uiteengezet in de risicoanalyse van hoofdstuk 10. Op basis van deze analyse zien we dat de ontwikkelingen van COVID-19 voor de baten en lasten voor een aantal posten tot een beperkte financiële impact kunnen leiden:

Baten:

- Rijksbijdragen: de bekostiging is al bepaald door de T-1-systematiek.
- Overige subsidies: er zijn geen signalen dat baten terugbetaald moeten worden. Mogelijk schuiven activiteiten naar de toekomst. We stemmen hiertoe af met de subsidieverstrekkers.
- Lagere baten door het terugbetalen van ouderbijdragen.

Lasten:

- Hogere lasten voor digitale middelen en licenties.
- Hogere lasten doordat een deel van de schoolreizen tot annuleringskosten leidt die door de school betaald moeten worden.
- Hogere lasten in de toekomst voor vervanging van docenten indien deze door mogelijke ziekte niet inzetbaar zijn.
- Hogere lasten en mogelijke vertraging in de bouw doordat leveranciers niet aan verplichtingen kunnen voldoen. Risico is beperkt, betreft enkel aannemers.
- Lagere lasten door minder werkweken, schoonmaak, energie, en vervanging van personeel vindt niet of nauwelijks plaats.

Op basis van bovenstaande concluderen we dat de financiële impact van COVID-19 voor de totale baten, het resultaat en de liquiditeit op de korte termijn zeer beperkt is. Hierdoor is het niet nodig om de meerjarenraming aan te passen. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg gezien de omvang van de eerstegeldstroommiddelen van de totale baten. Hierbij is geen sprake van een materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis is het mogelijk dat zich weer nieuwe risico's voordoen. Hiervan is het niet mogelijk om de financiële gevolgen op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. Dit is onder andere afhankelijk van de duur, de ontwikkeling van de verspreiding van het virus en maatregelen vanuit het kabinet.

een bedrag van € 1 miljoen per schooljaar. In de zomer van 2020, bij vaststelling van de begroting schooljaar 2020-2021 en meerjarenraming 2021-2024, is meer bekend over de omvang.

- De vereenvoudiging van de bekostiging vo heeft voor Dunamare Onderwijsgroep op termijn een verwacht positief effect op de rijksbijdragen van € 1,1 miljoen. De precieze stijging hangt af van de ontwikkeling van het leerlingaantal. In de meerjarenraming wordt uitgegaan van een ingangsdatum per kalenderjaar 2022. De jaarlijkse toename in baten gaat op basis van staffel 20%-40%-60%-80%-100%.
- Het convenant werkdrukverlichting, zoals overeengekomen tussen de minister en onder andere de VO-raad, brengt voor de onderwijsgroep een budget van € 2 miljoen met zich mee. De middelen zijn verwerkt in de rijksbijdrage 2019 en kunnen volgens de regeling vanuit de reserves ingezet worden in 2020 en 2021. Vooruitlopend op uitwerking van de plannen is de personele inzet meegenomen in de meerjarenraming (€ 0,5 miljoen in 2020 en € 1,5 miljoen in 2021).
- We houden in 2020 rekening met een eenmalige cao-uitkering (circa € 1 miljoen). De hierbij behorende rijksbijdrage is reeds verantwoord in de rijksbijdrage 2019.
- De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is gebaseerd op het vastgestelde meerjarenonderhoudsplan (MJOP) per april 2017. In 2020 vindt een nieuwe opname van het MJOP plaats.
- De financiële lasten nemen in het eerste kwartaal van 2020 af tot nagenoeg nihil. Dit gebeurt doordat de laatste leningen eind 2019 versneld zijn afgelost en in het eerste kwartaal van 2020 gestart wordt met schatkistbankieren. Hierdoor komt de te betalen rente over het spaartegoed te vervallen.

Toelichting op de verwachte ontwikkeling in de staat van baten en lasten

Over kalenderjaar 2020 wordt een negatief resultaat van € 1 miljoen (inclusief begrotingsdoelstelling van 1%) verwacht. Het verwachte negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt door de lasten van een eenmalige uitkering cao vo (€ 1 miljoen) en inzet middelen werkdrukverlichting vanuit de reserves (€ 0,5 miljoen). Van beide posten is de rijksbijdrage reeds in 2019 verantwoord. In 2021 neemt het negatieve resultaat toe tot € 1,5 miljoen door een verwachte inzet van middelen werkdrukverlichting (€ 1,5 miljoen) en een inschatting van € 1 miljoen extra uitgaven ten behoeve van de onderwijskwaliteit.

In de raming van de baten en lasten is in kalenderjaar 2020 ten opzichte van de realisatie 2019 een daling van 4% in de baten zichtbaar. De daling ontstaat door een leerlingencrimp van 2,7% en door de eenmalige verantwoording van de extra middelen werkdrukverlichting in 2019 (€ 2 miljoen).

Raming van de balans

	JR		Raming	
Activa	2019	2020	2021	2022
Immateriële vaste activa	€ 58.453	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000
Materiële vaste activa	€ 38.962.600	€ 40.318.000	€ 41.455.000	€ 40.523.000
Totaal vaste activa	€ 39.021.053	€ 40.377.000	€ 41.513.000	€ 40.582.000
Vorderingen	€ 3.458.818	€ 3.459.000	€ 3.459.000	€ 3.459.000
Liquide middelen	€ 29.177.263	€ 27.408.000	€ 25.355.000	€ 26.967.000
Totaal vlottende activa	€ 32.636.081	€ 30.866.000	€ 28.814.000	€ 30.426.000
Totaal activa	€ 71.657.134	€ 71.243.000	€ 70.327.000	€ 71.007.000
Passiva	2019	2020	2021	2022
Eigen Vermogen	€ 31.668.422	€ 30.654.000	€ 29.138.000	€ 29.218.000
Algemene reserve	€ 31.666.225	€ 30.654.000	€ 29.138.000	€ 29.218.000
Bestemmingsreserve	€ 2.197	€ -	€ -	€ -
Voorzieningen	€ 22.252.620	€ 22.853.000	€ 23.453.000	€ 24.053.000
Langlopende schulden	€ -	€ -	€ -	€ -
Kortlopende schulden	€ 17.736.093	€ 17.737.000	€ 17.737.000	€ 17.737.000
Totaal passiva	€ 71.657.134	€ 71.243.000	€ 70.327.000	€ 71.007.000
<i>Segmentatie van het eigen vermogen:</i>				
Groepsvermogen	€ 14.128.006	€ 15.129.000	€ 16.129.000	€ 17.129.000
Vermogen scholen	€ 17.540.416	€ 15.525.000	€ 13.009.000	€ 12.089.000
Totaal eigen vermogen	€ 31.668.422	€ 30.654.000	€ 29.138.000	€ 29.218.000

De raming is opgesteld op basis van een aantal aannames. De belangrijkste hiervan zijn:

- De balansposities ten aanzien van de kortlopende vorderingen en kortlopende schulden blijven stabiel, omdat we geen materiële wijzigingen verwachten.
- De mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door de opbouw (som van dotaties en onttrekkingen) van de voorziening levensfasebudget (LFB). Op basis van het personeelsbestand houden we rekening met een jaarlijkse toename van € 600.000). De overige voorzieningen blijven naar verwachting stabiel.

Toelichting op de verwachte ontwikkeling van de balans

De liquide middelen en het eigen vermogen zijn de afgelopen jaren toegenomen als gevolg van positieve exploitatieresultaten en lagere investeringen. In 2019 zorgen een tweetal baten voor een tijdelijke aanzuivering van het eigen vermogen: de rijksbijdrage in het kader van convenant werkdrukverlichting (€ 2 miljoen) en hogere rijksbijdrage ter dekking van verwachte eenmalige uitkering cao vo (circa € 1 miljoen).

De komende jaren nemen de liquide middelen en het eigen vermogen licht af en dit is te verklaren door ingecalculeerde negatieve exploitatieresultaten en een lichte stijging van het investeringsniveau.

In de segmentatie van het eigen vermogen is de volgende ontwikkeling zichtbaar. Het groepsvermogen stijgt jaarlijks met ongeveer € 1 miljoen (in verband met begrotingsdoelstelling van 1% van de rijksbijdrage). Het vermogen van de scholen neemt af en is te verklaren door de besteding van de in 2019 ontvangen middelen convenant werkdrukverlichting, een verwachte eenmalige uitkering cao en extra uitgaven ter versteviging van de onderwijskwaliteit.

Ontwikkeling van financiële ratio's

In onderstaand overzicht staat de verwachte ontwikkeling van de financiële positie:

	JR	Raming				Signaleringswaarde inspectie van het onderwijs
Kengetallen financiële positie	2019	2020	2021	2022		
Solvabiliteit 1	0,4	0,4	0,4	0,4	<0.3	
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,8	0,8	0,7	0,8	<0.3	
Liquiditeit (current ratio)	1,8	1,7	1,6	1,7	<0.75	
Rentabiliteit	1,4%	-0,7%	-1,1%	0,1%	3 jarig <0; 2 jarig <- 0,05; 1 jarig <-0,10	

Kengetallen overig	2019	2020	2021	2022	
Rijksbijdragen/Totale baten	94,4%	94,5%	95,0%	95,0%	
Personeel/Rijksbijdragen	79,4%	82,2%	82,0%	80,8%	
Huisvestingsratio	8,9%	7,7%	7,7%	7,7%	> 0,10

De kengetallen van de financiële positie voldoen de komende jaren aan de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. De liquiditeit en solvabiliteit laten meerjarig een stabiel niveau zien. Een uitzondering betreft de rentabiliteit: de komende drie jaar is een negatieve uitkomst de verwachting en deze ontstaat door de eerder genoemde uitgaven ter verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat hierbij om niet-structurele onttrekkingen vanuit de reserves.

De stichting probeert een evenwicht te vinden in het enerzijds hebben van buffers om risico's op te vangen en anderzijds de beschikbare middelen naar het onderwijs te laten vloeien. Dit jaar is de input van de scholen meegenomen door de directies van de scholen te betrekken bij het risicoanalyseproces. De risico's zijn gekwantificeerd en er is een koppeling gemaakt met het weerstandsvermogen. Het is een maatstaf voor de mate waarin onze onderwijsgroep in staat is om de potentieel nadelige gevolgen van risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het beschikbare weerstandsvermogen te delen door het benodigde weerstandsvermogen. De uitkomst van het weerstandsvermogen bedraagt 1,7 en valt binnen de intern vastgestelde norm 'ruim voldoende (1,4-2,0)'. Het proces van de risicoanalyse en de koppeling met het weerstandsvermogen bevindt zich in een opstartfase; hierdoor is het niet mogelijk om een meerjarige ontwikkeling af te geven. De risicoanalyse is beschreven in hoofdstuk 10.

¹ Het beschikbare weerstandsvermogen is berekend op basis van de stand van de algemene reserve exclusief de eenmalig ontvangen middelen in het kader van convenant werkdrukverlichting (€ 2 miljoen). Deze middelen worden, conform regeling, in de kalenderjaren 2020 en 2021 besteed.

BIJLAGE 1

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	A.Reynolds
E-mail	A.Reynolds@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. vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo - t (+ lwoo) 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 (tot 1-8-19)/ 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 (+lwoo), havo, vwo vmbo - t (+lwoo)
20RC	Het Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
25FU	L.C.H. - Daaf Gelukschool - Paulus mavo/vmbo	Haarlem Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo)
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	pro

BIJLAGE 2

Nevenfuncties en benoemingstermijnen Raad van Toezicht 2019

Nevenfuncties

Lid Raad van Toezicht	Geboortejaar	Werkzaam bij	Nevenfunctie(s)
De heer W.H.J. Passtoors	1944	Directeur Juridisch Adviesbureau Passtoors	Bestuurslid (penningmeester) Alkmaars Uitwisselings Comité Lid Expertgroep Arbitrage KNLTB
Mevrouw T.J. Triezenberg	1956	Directeur De Kern Consultancy & Investments	Associé Governance Plaza Voorzitter Raad van Toezicht Kinderrijk Vicevoorzitter Kwintes
Mevrouw J.C. Huizinga-Heringa	1960		Lid Eerste Kamer der Staten Generaal Voorzitter RvC Movares Group Lid RvC Parnassia groep Voorzitter bestuur Dynamic Tidal Power Voorzitter Stichting Prioriteit Fivoor Secretaris dagelijks bestuur stichting ter bevordering christelijke pers

Mevrouw F.C. Azimullah	1960	Directeur Eleftherios BV Directeur Nederlands Migratie Instituut (NMI) eind 2019	Voorzitter MKB –Haarlem Lid Adviesraad Ymere Haarlem Lid Raad van Advies van Inholland Bestuurslid Stichting Culturele Activiteiten Schalkwijk (SCAS) Voorzitter Stichting Beter op Weg (BOW)
De heer R. Dubbeldeman	1973	Partner bij Deloitte Consulting	Geen nevenfuncties
De heer S. Haringa	1958	Wethouder gemeente Terschelling Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Advies JOG Group Lid RvT Amsterdams Fonds voor de Kunst Lid RvT Openbaar Onderwijs Terschelling
De heer R.K. van Rijn	1977	Wethouder gemeente Aalsmeer	Lid RvT St. Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland Noord

Benoemingstermijnen

De leden van de 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.

Leden RvT	Voordracht	Eerste termijn	Herbenoemings-termijn
W. Passtoors	GMR	12-10-2011 tot 12-10-2015	12-10-2015 tot 12-10-2019
T. Huizinga	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
T. Triezenberg	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
F. Azimullah	RvT	20-04-2016 tot 20-04-2020	
R. Dubbeldeman	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	
S. Haringa	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	

BIJLAGE 3

Externe nevenfuncties leden van het CvB

Albert Strijker

- VO raad: Lid ledenadviesraad (LAR)
- Samenwerkingsverband VO Zuid Kennemerland: Voorzitter Ledenraad, lid Voortgangscommissie, Commissie Financiën, Commissie Werkgeverschap
- Maritieme Academie Holland: Lid ledenraad
- Worldskills The Netherlands: lid bestuur, lid DB, penningmeester
- Regionaal Werkbedrijf Zuid Kennemerland en IJmond: lid Bestuur
- Gemeente Haarlem en schoolbesturen, Werkgroep huisvesting en financiën: voorzitter
- Lokale Educatieve Agenda: lid bestuurlijk overleg (bopoh-bovoh) en lid Regiegroep
- Regionaal Bestuurlijk overleg Zuid Kennemerland: lid en lid agendacommissie
- VMBO Maastricht: Voorzitter externe examencommissie

Jan Rath

- Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden, lid Raad van Toezicht
- Gemeente Haarlemmermeer, Lid Stuurgroep Integraal Huisvestingsplan
- Gemeente Haarlemmermeer, Lid regiegroep LEA (Lokale Educatieve Agenda)

BIJLAGE 4

Benoemingstermijnen GMR

Personeelsgeleding	Termijn	Duur en termijn	Aftreden
K. Anthoni	1 ^e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	
	2 ^e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
S. Cobbenhagen	1 ^e termijn	01-08-2017 tot 01-08-2019	01-08-2019
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	
	2 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
A. van Rij	1 ^e termijn	01-08-2012 tot 01-08-2015	
	2 ^e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	
	3 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
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			
E. de Kort	1 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
C. Vogelesang	1 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
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
A. Riepma	1 ^e termijn	01-08-2017 tot 01-08-2020	01-08-2020

Leerlinggeleding			
L. van Wieren	1 ^e termijn	01-08-2017 tot 01-08-2020	01-08-2020
F. Özcan	1 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
L. Mannion	1 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
W. Fonck	1 ^e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021

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.

DEEL B: Jaarrekening

Balans per 31 december 2019

(na voorstel resultaatbestemming)

		<u>31 december 2019</u>		<u>31 december 2018</u>	
	Ref.	€	€	€	€
<i>Activa</i>					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1.1	58.453		46.161	
Materiële vaste activa	1.2	<u>38.962.600</u>		<u>38.408.196</u>	
			39.021.053		38.454.357
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	3.458.819		3.820.125	
Liquide middelen	1.7	<u>29.177.263</u>		<u>23.219.286</u>	
			32.636.081		27.039.410
			<u>71.657.134</u>		<u>65.493.768</u>
		<u>31 december 2019</u>		<u>31 december 2018</u>	
		€	€	€	€
<i>Passiva</i>					
Eigen Vermogen	2.1	31.668.422		29.539.094	
Voorzieningen	2.2	22.252.620		17.042.206	
Langlopende schulden	2.3		0	1.151.825	
Kortlopende schulden	2.4	17.736.093		17.760.643	
			<u>71.657.134</u>		<u>65.493.768</u>

Staat van baten en lasten over 2019

	Ref.	2019		Begroting 2019		2018	
		€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	3.1	142.713.008		135.443.407		136.195.178	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.497.079		1.551.592		1.591.759	
Overige baten	3.5	<u>6.906.715</u>		<u>6.794.411</u>		<u>7.008.540</u>	
Totaal baten			151.116.802		143.789.409		144.795.477
Lasten							
Personeelslasten	4.1	113.299.052		109.607.018		107.696.716	
Afschrijvingen	4.2	5.173.979		5.552.394		5.399.661	
Huisvestingslasten	4.3	11.828.928		9.566.783		9.638.677	
Overige lasten	4.4	<u>18.277.591</u>		<u>18.295.681</u>		<u>17.852.083</u>	
Totaal lasten			148.579.550		143.021.876		140.587.137
Saldo baten en lasten			2.537.252		767.533		4.208.340
Financiële baten en lasten	5		-407.924		-131.250		-139.224
Nettoresultaat			2.129.328		636.283		4.069.116
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			-		-		-
Totaalresultaat			2.129.328		636.283		4.069.116

Het College van Bestuur stelt voor om het nettoresultaat over 2019 als volgt te bestemmen:

- € 2.129.328 toevoegen aan de algemene reserve

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31 december 2019.

Kasstroomoverzicht over 2019

	2019		2018	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		2.537.252		4.208.340
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen (4.2)		5.173.979		5.458.554
Mutaties voorzieningen (2.2)		5.210.413		2.602.819
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Overig	0		6	
Vorderingen(1.5)	361.305		-423.729	
Schulden (2.4)	-49.466		1.176.884	
Mutatie werkkapitaal		311.839		753.162
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>13.233.484</u>		<u>13.022.874</u>
Ontvangen rente (5)	113		221	
Betaalde rente (5)	-383.120		-129.032	
		-383.008		-128.812
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>12.850.476</u>		<u>12.894.063</u>
Kasstroom uit investerings-activiteiten				
Investeringen in materiële vaste activa (1.2)	-5.928.171		-4.287.258	
Desinvesteringen in materiële vaste activa (1.2)	224.250		269.520	
Investeringen in immateriële vaste activa (1.1)	-36.754		-3.598	
Kasstroom uit investerings-activiteiten		<u>-5.740.675</u>		<u>-4.021.336</u>
Kasstroom uit financierings-activiteiten				
Aflossing langlopende schulden (2.3)	-1.151.825		-309.988	
Kasstroom uit financierings-activiteiten		<u>-1.151.825</u>		<u>-309.988</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>5.957.976</u>		<u>8.562.739</u>
Stand per 1 januari				
Mutatie boekjaar		<u>5.957.976</u>		<u>8.562.739</u>
Stand per 31 december		<u>29.177.262</u>		<u>23.219.286</u>

Toelichting op de jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Dunamare Onderwijsgroep (hierna ook genoemd Dunamare), statutair gevestigd aan de Diakenhuisweg 5 te Haarlem (KVK 34277470), is een stichting met de status van onderwijsinstelling. Dunamare heeft conform artikel 4.1 van de statuten tot doel: 'het in stand houden 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.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO). Hierin is bepaald dat de bepalingen uit Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 400 'Bestuursverslag', 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en 660 'Onderwijsinstellingen') van toepassing zijn, met inachtneming van de in de RJO aangeduide uitzonderingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van COVID-19 zijn hierbij in acht genomen en nader in de jaarrekening toegelicht bij de 'Gebeurtenissen na balansdatum'. Hierbij is naar onze mening geen sprake van materiële onzekerheid over de continuïteit.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en verplichtingen zijn gebaseerd op de historische kosten, tenzij anders vermeld.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit, wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen, en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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.

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

Presentatie en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. De euro is tevens de functionele valuta van de instelling. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde hele getal.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- inschatting van de omvang en timing van kosten van groot onderhoud voor rekening van de instelling in toekomstige jaren ten behoeve van de bepaling van de voorziening groot onderhoud;
- inschattingen met betrekking tot de bepaling van personele voorzieningen, met name blijfkans van medewerkers, geschatte duur van uitkeringen, en herstelkans bij ziekte;
- vaststellen afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: leningen en financieringsverplichtingen, handels- en overige vorderingen, handelsschulden en overige te betalen posten, en afgeleide financiële instrumenten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

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.

Er is geen sprake van in contracten besloten financiële instrumenten.

De vervolgwaardering van de financiële instrumenten zijn in het vervolg van deze grondslagen beschreven.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs-hedgemodel wordt toegepast. Aan- en verkopen van afgeleide financiële instrumenten worden verantwoord op de transactiedatum.

Indien kostprijs-hedgeaccounting 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 of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies door middel van een overlopende post in de staat van baten en lasten verwerkt.

Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, wordt de kostprijs van dit actief aangepast met de afdekkingsresultaten die nog niet in de staat van baten en lasten zijn verwerkt.

Indien het afgeleide instrument afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst/het cumulatieve 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/het cumulatieve 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.

De stichting 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 stichting 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 staat van baten en lasten verwerkt.

Vorderingen

Vorderingen en overlopende activa worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervers verliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervers verliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn

toegekend. Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog-niet-bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. (Meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een studiejaar die naar rato van het studiejaar worden besteed, dan wel waarvoor een concreet bestedingsplan bestaat.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Financiële activa die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen. De uitkomsten worden bijgesteld als de leiding van de stichting van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn, worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de stichting beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, worden het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

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 cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur van 4 jaar.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld

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 gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs (lineaire methode), rekening houdend met eventuele restwaarde. Afschrijving vindt plaats vanaf het moment van in gebruikname en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

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

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Gebouwen en terreinen

De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeentes. De geactiveerde bedragen onder 'Gebouwen en terreinen' betreffen verbouwingen die hebben plaatsgevonden voor eigen rekening van de stichting. De volgende afschrijvingstermijnen worden hiervoor gehanteerd:

Nieuwbouw : 30 jaar

Verbouw : 20 jaar

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 voorziening groot onderhoud aan de passiefzijde van de balans. Zie voor de grondslag hieromtrent de grondslag onder het hoofd voorzieningen.

Inventaris en apparatuur/andere vaste bedrijfsmiddelen

De afschrijvingstermijn wordt gebaseerd op de geschatte economische levensduur. Op grond hiervan zijn de volgende afschrijvingstermijnen vastgesteld:

- ICT-middelen: 4 jaar
- Apparatuur: 7 jaar
- Inventaris: 15 jaar
- Schepen: 7 - 20 jaar
- Transportmiddelen: 7 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. Op deze categorie wordt niet afgeschreven.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restantverlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom-genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroom-genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of de kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

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 geldt ter waarborging van de continuïteit van de totale Dunamare Onderwijsgroep op de langere termijn.

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.

Binnen de Stichting zijn de volgende bestemmingsreserves aanwezig :

Bestemmingsreserve Duurzaamheid

Deze reserve is in 2017 gevormd ter hoogte van de ontvangen subsidies van zonnepanelen. De reserve was te gebruiken voor compensatie van een nog niet gerealiseerde besparing door duurzaamheidsmaatregelen. In 2019 heeft het bestuur de beperking opgeheven. Een bestemmingsreserve is niet randvoorwaardelijk voor het uitvoeren van ons duurzaamheidsbeleid. We blijven ons actief inzetten voor de verdere verduurzaming van de scholen, waaronder verdere uitrol van zonnepanelen en toepassing van ledverlichting middels inzet van voldoende middelen in de exploitatie.

Bestemmingsreserve Langenfonds

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 voorziening groot onderhoud gepresenteerd.

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk, is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Tenzij anders vermeld worden voorzieningen tegen nominale waarde opgenomen.

Personele voorzieningen

Voorziening ADV Spaarverlof

Deze voorziening is gevormd om verplichtingen op te vangen van opgebouwd recht op spaarverlof. De voorziening wordt gewaardeerd tegen het totaal aantal gespaarde uren spaarverlof maal een gemiddeld uurtarief per functiecategorie. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde (aangezien het effect van discontering van de verplichtingen gezien de lage rentestand en de geringe looptijd van de voorziening beperkt geacht wordt).

Voorziening langdurig zieken

Een voorziening langdurig zieken wordt gevormd indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de werknemer is door ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband geheel of gedeeltelijk niet in staat om werkzaamheden te verrichten;
- deze ziekte of arbeidsongeschiktheid zal naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet worden opgeheven;

- de werkgever heeft de verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan de betreffende werknemer en deze betalingen komen direct voor rekening van de werkgever. Hierbij wordt rekening gehouden met revalidatiekansen.

De voorziening wordt bepaald op basis van de groep medewerkers die per balansdatum langer dan 3 maanden ziek is. Hiervoor is ingeschat wat de verwachte herstelkans gedurende het resterende dienstverband is. De berekening is gebaseerd op de nominale waarde van de geschatte loondoorbetalingsperiode, rekening houdend met het ziektepercentage, de verwachte herstelkans, het salaris en eventuele kortingen die op basis van de cao na een bepaalde ziekteperiode worden toegepast.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. Medewerkers hebben recht op een jubileumuitkering bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op de contante waarde van de gedane toezeggingen, rekening houdend met de blijfkansen, opgebouwde diensttijden in het onderwijs, leeftijd, verwachte pensioendatum, het huidige salaris en de verwachte toekomstige salarisontwikkelingen. Voor de contante waarde is een disconteringsvoet gehanteerd van 0,5%, gebaseerd op 10-jarige staatslening consistent met t-1 (2018). De actuele rente per ultimo 2019 bedraagt rond de 0%. Daarnaast is de verwachting dat de rente weer gaat stijgen in de komende jaren. Door voor deze jaarrekening niet een lagere disconteringsvoet te hanteren, is een consistente waardering van de voorziening door de jaren heen gewaarborgd.

Voorziening WW/WOVO

Ten aanzien van voormalig medewerkers die een uitkering van het UWV ontvangen op grond van de wachtgeldregeling (WW) en/of bovenwettelijke regelingen (WOVO), komen de kosten van deze uitkeringen voor 25% voor eigen rekening van de instelling. Voor de toekomstige verplichtingen die hieruit volgen voor de instelling is een voorziening opgenomen in de balans. De voorziening is gebaseerd op het aantal deelnemers aan de regeling, de bestaande uitkeringsrechten/-verplichtingen, en de verwachte duur van de uitkering. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde, vanwege de geringe looptijd van de voorziening.

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. Waardering vindt plaats op basis van de gespaarde uren maal het geldende uurtarief van de medewerkers.

De uren ouder dan 4 jaar worden gefixeerd tegen het dan geldende uurtarief. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde (aangezien het effect van discontering van de verplichtingen gezien de lage rentestand en de geringe looptijd van de voorziening beperkt geacht wordt).

Voorziening WAB

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden ter vervanging van de Wet werk en zekerheid (WWZ). Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten waarbij het bij het aangaan van het contract zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, er een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. Omdat de opbouw plaatsvindt sinds de indiensttreding en de WAB definitief is geworden in 2019, dient de voorziening al over boekjaar 2019 te worden gevormd. De voorziening wordt gevormd middels de nieuwe berekening van de transitievergoeding op medewerkersniveau maal het kanspercentage dat een medewerker geen verlenging krijgt. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde gezien de korte looptijd van deze voorziening per medewerker.

Voorziening groot onderhoud

Deze voorziening houdt verband met de verwachte kosten voor toekomstig groot onderhoud aan de panden, schepen en installaties voor zover de kosten hiervan voor rekening van de instelling komen. 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 uitgaven van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de onderhoudsvoorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. Indien de kosten van groot onderhoud uitgaan boven de boekwaarde van de voor het desbetreffende actief aangehouden voorziening, worden de (meer)kosten verwerkt ten laste van de staat van baten en lasten.

Het geschatte bedrag aan onderhoud is gebaseerd op het extern in 2017 opgestelde MJOP, dat is opgesteld na een conditiemeting van de gebouwen. Iedere 5 jaar vindt er een conditiemeting plaats van de gebouwen en wordt het MJOP vervolgens geactualiseerd. De horizon van het MJOP is 40 jaar. Het MJOP is opgesteld voor alle schoolgebouwen en op componentenniveau. De toekomstige dotaties zijn gebaseerd op de meerjarig gemiddelde lasten.

De gehanteerde methode is in lijn met de voor de jaren 2018, 2019 en 2020 tijdelijk toegestane verwerkingwijze zoals gepubliceerd in een wijziging van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs d.d. 30 januari 2020 (Stcrt. 2020, 5437).

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verantwoord in het jaar van toekenning in de staat van baten en lasten. Indien deze bijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt

(in plaats van per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

De doorbetaalde rijksbijdragen vanuit samenwerkingsverband worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar van toewijzing, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (in plaats van per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na 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 en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, ouderbijdragen, detacheringen, projectgelden en overige baten. Huuropbrengsten van sportzalen/lokalen worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst.

De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2018-2019 en 5/12-deel van schooljaar 2019-2020) .

Overige baten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar

verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies.

De stichting heeft een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald aan de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs.

Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 110%, vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn.

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP-pensioenfonds bedraagt per 31 december 2019 96,2% (2018: 103,8%).

Dunamare Onderwijsgroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Dunamare heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Leasing

De stichting 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. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele lease

Als de stichting 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.

Financial lease

Dunamare Onderwijsgroep heeft geen financialeleaseverplichtingen.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij behoren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de staat van baten en lasten wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de staat van baten en lasten verwerkte bedragen van het agio en de al in de staat van baten en lasten verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de staat van baten en lasten verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

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 geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan 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 rente (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.

Toelichting op de balans per 31 december 2019

Balans

1.1 Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa zijn in het volgende schema samengevat:

	Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom
	€
Stand per 1 januari 2019	
Aanschafprijs	209.351
Afschrijving cumulatief	-163.190
	<hr/>
Boekwaarde	46.161
	<hr/>
Mutaties	
Investerings	36.754
Aanschafwaarde desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-24.462
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	-
	<hr/>
Saldo	12.292
	<hr/>
Stand per 31 december 2019	
Aanschafprijs	246.105
Afschrijving cumulatief	-187.652
	<hr/>
Boekwaarde	58.453
	<hr/>

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 2019					
Aanschafprijs	33.877.682	37.823.549	4.503.481	60.027	76.264.739
Afschrijving cumulatief	-11.802.160	-23.139.468	-2.914.914		-37.856.542
Boekwaarde	22.075.521	14.684.081	1.588.567	60.027	38.408.196
Mutaties					
Investeringen	378.305	2.840.705	157.000	2.552.161	5.928.171
Ingebruikname activa in uitvoering	638.762	89.774	-	-728.535	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-136.606	-348.025	-10.500		-495.132
Afschrijvingen	-1.423.169	-3.473.719	-252.629		-5.149.517
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	115.852	147.905	7.125		270.882
Saldo	-426.857	-743.360	-99.004	1.823.625	554.404
Stand per 31 december 2019					
Aanschafprijs	34.758.142	40.406.003	4.649.981	1.883.652	81.697.778
Afschrijving cumulatief	-13.109.478	-26.465.282	-3.160.419	-	-42.735.178
Boekwaarde	21.648.664	13.940.721	1.489.563	1.883.652	38.962.600

De stijging in de projecten in uitvoering komt voornamelijk door verbouwingen op de locatie Sterren College voor het samenvoegen van drie scholen tot het Spaarne College op die locatie en de uitbreiding van Het Schoter welke zijn gestart maar nog niet zijn afgerond ultimo 2019.

1.5 Vorderingen

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Debiteuren	119.311	132.338
Overige overheden	237.184	419.878
Ouderbijdragen	332.095	684.665
Overige vorderingen	2.021.958	892.030
Overlopende activa	748.271	1.691.214
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>3.458.819</u>	<u>3.820.125</u>

De boekwaarde van de opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

Debiteuren

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Handelsdebiteuren	119.311	132.338
Af: voorziening dubieuze debiteuren	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>119.311</u>	<u>132.338</u>

In de vorderingen op handelsdebiteuren zijn geen bedragen begrepen met een looptijd langer dan 1 jaar. Alle overige vorderingen hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Overige overheden

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Vordering op gemeentes	<u>237.184</u>	<u>419.878</u>
	<u>237.184</u>	<u>419.878</u>

De post vorderingen op overige overheden betreft vorderingen op gemeentes. Dit betreffen ultimo 2019 in rekening gebrachte vergoedingen voor sportvelden en huur. De daling ten opzichte van 2018 wordt veroorzaakt doordat ultimo 2018 ook kosten met betrekking tot huisvestingsprojecten die voor rekening komen van de gemeente, maar zijn voorgeschoten door Dunamare Onderwijsgroep (zoals tijdelijke huisvesting), als vordering waren opgenomen.

Overige vorderingen

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Nog te ontvangen bedragen	<u>2.021.958</u>	<u>892.030</u>
	<u>2.021.958</u>	<u>892.030</u>

De stijging van de nog te ontvangen bedragen heeft met name betrekking op nog te ontvangen bedragen vanuit samenwerkingsverbanden. In 2018 zijn deze bedragen eerder ontvangen. Daarnaast is de vergoeding transitievergoedingen wegens langdurige ziekte in 2019 verhoogd door verrichte transitievergoedingen in 2019 welke in aanmerking komen voor compensatie door het UWV (aan te vragen vanaf 1 april 2020).

Overlopende activa

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Vooruitbetaalde kosten	748.271	1.691.214
	<u>748.271</u>	<u>1.691.214</u>

De vooruitbetaalde kosten zijn als volgt uit te splitsen:

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Licenties	77.156	202.479
Werkweken	330.033	189.885
Overige vooruitbetaalde kosten	341.081	953.362
Nova uitbestedingsovereenkomsten	0	345.488
	<u>748.271</u>	<u>1.691.214</u>

De daling komt met name doordat facturen later zijn ontvangen en ultimo 2019 dus nog niet zijn vooruitbetaald.

1.7 Liquide middelen

De post liquide middelen is opgebouwd uit onderstaande elementen:

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Kasmiddelen	21.705	23.620
Overige liquide middelen	106.143	1.136
Tegoeden op bank- en girorekeningen	29.049.414	23.194.530
	<u>29.177.263</u>	<u>23.219.286</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2019. In het kasstroomoverzicht is de mutatie van de liquide middelen weergegeven ten opzichte van 2018. De overige liquide middelen betreffen geïnde ouderbijdragen via Mollie die al ter beschikking staan van Dunamare Onderwijsgroep.

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2019		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019	
	€	€			€	€
Algemene reserve						
Algemene reserve		29.262.377	2.129.328	274.518		31.666.223
Bestemmingsreserve (publiek)						
Bapo	0				0	
Steunfonds	0				0	
Ouderraad	0				0	
Recreatiefonds	0				0	
Langenfonds	2.199				2.199	
Duurzaamheid	274.518		0	-274.518	0	
		276.717				2.199
		29.539.094	2.129.328	0		31.668.422

De bestemmingsreserve Duurzaamheid is in 2017 gevormd ter hoogte van de ontvangen subsidies van zonnepalen. De reserve was te gebruiken voor compensatie van een nog niet gerealiseerde besparing door duurzaamheidsmaatregelen. In 2019 heeft het bestuur deze beperking opgeheven. Een bestemmingsreserve is niet randvoorwaardelijk voor het uitvoeren van ons duurzaamheidsbeleid. We blijven ons actief inzetten voor de verdere verduurzaming van de scholen, waaronder verdere uitrol van zonnepanelen en toepassing van ledverlichting middels inzet van voldoende middelen in de exploitatie.

Het gehele eigen vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep bestaat ultimo 2019 volledig uit publiek vermogen.

Het verloop in 2018 was als volgt:

	Stand per 1-1-2018		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018	
	€	€			€	€
Algemene reserve						
Algemene reserve		23.248.392	3.988.300	2.025.685		29.262.377
Bestemmingsreserve (publiek)						
Bapo	1.756.962			-1.756.962		0
Steunfonds	140.832			-140.832		0
Ouderraad	112.591			-112.591		0
Recreatiefonds	15.294			-15.294		0
Langenfonds	4.187		-1.988			2.199
Duurzaamheid	191.714		82.804			274.518
		2.221.580				276.717
Bestemmingsfonds (publiek)						
ESF	0				0	0
		0				0
		<u>25.469.972</u>	<u>4.069.116</u>	<u>6</u>		<u>29.539.094</u>

Bestemming saldo staat van baten en lasten

Voorstel tot resultaatbestemming

Het resultaat over 2019 is met instemming van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

	€
Toevoeging algemene reserve	2.129.328
Toevoeging/onttrekking bestemmingsreserves:	-
Nettoresultaat	<u>2.129.328</u>

Het resultaat ad € 2.129.328 kan als volgt gesplitst worden tussen vo en po, conform onderstaande segmentatie:

Segmentatie

		VO 2019		PO 2019	
	Ref.	€	€	€	€
Baten					
Rijksbijdragen	3.1	133.928.233		8.784.775	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.460.140		36.939	
Overige baten	3.5	<u>6.771.563</u>		<u>135.153</u>	
Totaal baten			142.159.935		8.956.867
Lasten					
Personeelslasten	4.1	105.905.480		7.393.572	
Afschrijvingen	4.2	5.051.089		122.891	
Huisvestingslasten	4.3	11.565.056		263.872	
Overige lasten	4.4	<u>17.193.588</u>		<u>1.084.003</u>	
Totaal lasten			<u>139.715.212</u>		<u>8.864.338</u>
Saldo baten en lasten			2.444.723		92.529
Financiële baten en lasten	5		-407.924		0
Nettoresultaat			<u>2.036.800</u>		<u>92.529</u>
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			-		-
Totaalresultaat			<u><u>2.036.800</u></u>		<u><u>92.529</u></u>
			2019		
			€		
Resultaat VO			2.036.800		
Resultaat PO			<u>92.529</u>		
Resultaat staat van baten en lasten 2019			<u><u>2.129.328</u></u>		

Het resultaat po 2019 bestaat uit het exploitatiesaldo van de scholen vallend onder de BRIN 18EC. Tot 1 augustus 2019 waren dit drie scholen. Per 1 augustus 2019 valt de Prof. Dr. Gunningschool VSO niet meer onder de Dunamare Onderwijsgroep. Er resteren daarmee nog twee scholen onder de BRIN 18EC en segmentatie po.

2.2 Voorzeningen

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Personeelsvoorzieningen	7.450.433	5.297.322
Voorziening groot onderhoud	<u>14.802.187</u>	<u>11.744.885</u>
	<u>22.252.620</u>	<u>17.042.206</u>

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	<u>Personeels- voorzieningen</u>	<u>Voorziening groot onderhoud</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Stand per 1 januari 2019	5.297.322	11.744.885	17.042.206
Dotaties	3.820.264	4.401.109	8.221.373
Ontrekkingen	-1.667.153	-1.343.806	-3.010.959
Vrijval	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december 2019	<u>7.450.433</u>	<u>14.802.187</u>	<u>22.252.620</u>
Kortlopend deel < 1 jaar	1.114.531	1.556.054	2.670.585
Langlopend deel > 1 jaar	6.335.902	13.246.133	19.582.035

Personeelsvoorzieningen

	ADV spaarverlof	Langdurig zieken	WW/WOVO	Recuperatie verlof	Jubilea	WAB	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2019	600.576	869.694	387.347	2.379.622	1.060.084	-	5.297.322
Dotaties	59.455	631.816	203.902	829.602	1.723.742	371.747	3.820.264
Onttrekkingen	-125.287	-869.694	-190.500	-391.732	-89.940	-	-1.667.153
Vrijval	-	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2019	534.744	631.816	400.749	2.817.492	2.693.886	371.747	7.450.433
< 1 jaar	10.500	493.891	145.550	-	92.843	371.747	1.114.531
1-5 jaar	pm	137.925	203.835	pm	405.426	pm	pm
> 5 jaar	pm	-	51.364	pm	2.195.617	-	pm

Gezien het karakter van de voorzieningen ADV Spaarverlof en Recuperatieverlof is er geen goede inschatting te maken inzake de resterende looptijden, met name voor het deel langer dan 1 jaar. In het verloopoverzicht zijn deze derhalve als pro memorie (pm) opgenomen.

Voorziening groot onderhoud

De dotaties in de voorziening groot onderhoud zijn gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2017. Iedere 5 jaar vindt er een nieuwe conditiemeting van de gebouwen plaats, waarbij het MJOP vervolgens geactualiseerd wordt.

In de dotatie is een eenmalig bedrag van € 2.000.000 opgenomen om de voorzieningen groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP.

2.3 Langlopende schulden

	<u>Kredietinstellingen</u>	<u>Gemeente Harlingen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Stand per 1 januari 2019			
Nominale hoofdsom	3.600.000	1.300.000	4.900.000
Afgeïst tot en met 31 december 2018	-2.236.522	-1.170.000	-3.406.522
Restant hoofdsom per 1 januari 2019	1.363.478	130.000	1.493.478
Aflossing in 2019	-1.363.478	-130.000	-1.493.478
Stand per 31 december 2019	0	0	0
Kortlopend deel per 31 december 2019	0	0	0
Langlopend deel per 31 december 2019	0	0	0
Looptijd > 1- 5 jaar	0	0	0
Looptijd > 5 jaar	0	0	0

Er zijn geen aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden, aangezien de leningen volledig in 2019 zijn afgeïst. Dunamare Onderwijsgroep heeft de leningen afgeïst omdat het gunstiger was om in 2019 de leningen af te lossen, dan de resterende rentekosten tezamen met de swapkosten jaarlijks te dragen.

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 - 1 juli 2025, variabele rente gebaseerd op 1-maands EURIBOR met een opslag van 0,9%, aflossing € 8.333/mnd. In december 2019 is deze lening geheel afgeïst.

Lening 2:

Hoofdsom € 1.600.000, 2007- 1 juli 2027, variabele rente gebaseerd op 1-maands EURIBOR met een opslag van 0,9%, aflossing € 6.666/mnd. In december 2019 is deze lening geheel afgeïst.

De Rabobank heeft als zekerheid een hypothecair recht gevestigd op de schepen. Met het aflossen van de leningen door Dunamare Onderwijsgroep heeft de Rabobank bevestigd deze zekerheid uit te schrijven om niet. In het voorjaar van 2020 is dit bij de notaris gepasseerd en is het hypothecair recht uitgeschreven.

Ter afdekking van het renterisico op de variabele rente van de leningen was er een renteswap afgesloten. De renteswap had 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 was oorspronkelijk tot 1 juli 2027. Door het aflossen van de leningen is de renteswap niet meer

noodzakelijk. Op 10 december 2019 is daarom deze renteswap afgekocht door Dunamare Onderwijsgroep tegen de verhandelbare marktwaarde van € 224.580 negatief.

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 volledig afgelost.

Hoofdsom: € 1.300.000

Ingangsdatum: 1-7-2009

Looptijd 10 jaar, Aflossing: € 130.000 per jaar

Rente 10 jaar vast: 4,48%

Geen zekerheden gevestigd door Gemeente Harlingen.

2.4 Kortlopende schulden

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Kredietinstellingen	0	341.653
Crediteuren	1.322.128	2.818.257
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.654.150	4.488.016
Schulden ter zake van pensioenen	1.403.637	1.285.562
Overige kortlopende schulden	115.808	163.963
Vooruitontvangen niet geormerkte subsidies OCW	516.630	788.326
Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.644.967	983.963
Vakantiegeld en -dagen	3.713.764	3.462.159
Overige overlopende passiva	4.365.008	3.428.743
	<u>17.736.093</u>	<u>17.760.643</u>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

De boekwaarde van de opgenomen kortlopende schulden benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

Schulden ter zake van belastingen en sociale lasten

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Loonheffing	4.646.018	4.486.513
Omzetbelasting	<u>8.132</u>	<u>1.503</u>
	<u>4.654.150</u>	<u>4.488.016</u>

Schulden ter zake van pensioenen

Dit betreft voornamelijk de nog af te dragen premies aan het pensioenfonds ABP.

Overige kortlopende schulden

Dit betreft een aantal gereserveerde bedragen voor o.a. personeelsfonds, schoolreizen en leerlingenverenigingen.

Vooruit ontvangen niet-geormerkte subsidies OCW

Deze post bestaat voornamelijk uit ontvangen, nog te besteden gelden inzake vervroegd schoolverlaten (VSV), studieverlof en H2O opleidingsschool.

Deze gelden hebben betrekking op het schooljaar 2019-2020, waarbij 7/12-deel wordt toegerekend aan 2020, of ze geheel betrekking hebben op kalenderjaar 2020.

Vooruit ontvangen investeringssubsidies

Dit betreft een tweetal subsidies van de gemeente Haarlemmermeer en Haarlem inzake vervangende nieuwbouw voor een tweetal scholen.

Vakantiegeld en -dagen

Deze post bestaat uit de reeds opgebouwde rechten voor vakantiegeld voor medewerkers van Dunamare. Het vakantiegeld wordt in mei 2020 uitbetaald. Er is geen reservering voor de vakantiedagen opgenomen, aangezien niet-onderwijsgevend personeel ook zo veel mogelijk de schoolvakanties volgt.

Overige overlopende passiva

De overige overlopende passiva bestaan grotendeels uit in 2019 aangevane verplichtingen, waarvan de betaling in kalenderjaar 2020 zal plaatsvinden en uit baten, die in kalenderjaar 2020 moeten worden verantwoord, waarvan de ontvangst in 2019 is opgenomen. Zie hieronder de verdere toelichting.

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Vooruitontvangen ouderbijdragen	1.708.151	1.682.576
Subsidies samenwerkingsverbanden	342.790	658.032
Vooruitontvangen werkweken	450.921	193.416
Nog te betalen kosten	1.119.773	637.991
Overige passiva	<u>743.372</u>	<u>256.728</u>
	<u>4.365.008</u>	<u>3.428.743</u>

De vooruit ontvangen ouderbijdragen hebben betrekking op de reeds ontvangen ouderbijdragen voor schooljaar 2019/2020. De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2018-2019 en 5/12-deel van schooljaar 2019-2020).

De subsidies samenwerkingsverband hebben betrekking op subsidies vanuit samenwerkingsverbanden waarbij de toerekening naar 1 of meerdere schooljaren plaatsvindt.

De post nog te betalen kosten stijgt voornamelijk doordat er meer facturen in het nieuwe boekjaar zijn ontvangen welke nog wel betrekking hebben op 2019.

Overzicht geoordeelde subsidies OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Brin nummer	Omschrijving	Toewijzing		De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
		Kenmerk	Datum	geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
20RC	Zomerschool	702238-1	20-5-2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Zij-instromers VO 2017	856051-1	20-10-2017	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
01KL	Zij-instromers VO 2017	857684-1	21-11-2017	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19TI	Lenteschool 2017	LENZO17226	9-5-2017	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Vrijroosteren leraren	VRL17032	30-10-2017	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Lerarenbeurs 2018	929739-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Lerarenbeurs 2018	929562-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02KM	Lerarenbeurs 2018	929752-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15NE	Lerarenbeurs 2018	929571-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16PJ	Lerarenbeurs 2018	929617-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18EC	Lerarenbeurs 2018	933821-01	26-10-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18EC	Lerarenbeurs 2018	930848-01	26-6-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18EC	Lerarenbeurs 2018	929374-01	3-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19TI	Lerarenbeurs 2018	933879-01	26-10-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19TI	Lerarenbeurs 2018	930035-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20EK	Lerarenbeurs 2018	929941-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20RC	Lerarenbeurs 2018	929978-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20RC	Lerarenbeurs 2018	940954-01	26-11-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20RF	Lerarenbeurs 2018	929912-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20RF	Lerarenbeurs 2018	919085-01	30-5-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25FU	Lerarenbeurs 2018	933889-01	26-10-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25FU	Lerarenbeurs 2018	929885-01	6-9-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20RC	Lenteschool 2018	LENZO18024	14-5-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20EK	Lenteschool 2018	LENZO18221	14-5-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25FU	Lenteschool 2018	LENZO18143	14-5-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Zij-instromers 2018	888781-01	26-2-2018	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007676-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02KM	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007601-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13JF	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007528-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15NE	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007730-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16PJ	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007736-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18EC	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007209-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19TI	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007844-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19TI	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1009871-1	22-10-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20EK	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007867-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20RC	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1009880-1	22-10-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20RC	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007904-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20RF	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007908-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25FU	Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007930-1	20-9-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20RF	Regeling lente- en zomerscholen vo (in geval artikel 7 lid 5 van toepassing is)	LENZO19017	10-4-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Regeling lente- en zomerscholen vo (in geval artikel 7 lid 5 van toepassing is)	LENZO19109	5-4-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19TI	Regeling lente- en zomerscholen vo (in geval artikel 7 lid 5 van toepassing is)	LENZO19113	10-4-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19TI	Regeling aanvullende bekostiging technisch vmbo-2018-2019 (artikel 8 lid 1)	964107	20-11-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20EK	Regeling aanvullende bekostiging technisch vmbo-2018-2019 (artikel 8 lid 1)	964030	20-11-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25FU	Regeling aanvullende bekostiging technisch vmbo-2018-2019 (artikel 8 lid 1)	964235	20-11-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Regeling aanvullende bekostiging technisch vmbo-2018-2019 (artikel 8 lid 1)	964010	20-11-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02KM	Regeling aanvullende bekostiging technisch vmbo-2018-2019 (artikel 8 lid 1)	963945	20-11-2019	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01KL	Regeling tegemoetkoming kosten opleidingscholen 2019	1013162-1	20-11-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02KM	Subsidierегeling doorstroomprogramma's po-vo (artikel 12 lid 3)	DPOVO19046	22-8-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02KM	Beleidsregels Regionale samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs (art. 2 lid 2)	GKO19028	27-11-2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2.A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Subsidie-ontvangsten t/m verslagjaar	Overige ontvangsten	Eigen bijdrage	Totale kosten per 31 december 2019	Saldo per 31 december 2019 (naar balanspost 2.4.4)
	Kenmerk Datum	€	€	€	€	€	€
Totaal		€	€	€	€	€	€

G2.B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen per 1 januari 2019	Subsidie-ontvangsten in verslagjaar	Overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31 december 2019	Saldo per 31 december 2019 (naar balanspost 2.4.4)
	Kenmerk Datum	€	€	€	€	€	€	€	€
Totaal		€	€	€	€	€	€	€	€

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.

Verhuur

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. Contractueel is vastgelegd dat het ROC 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 vast huurbedrag.

Huur

Overzicht huurverplichtingen ultimo 2019 (incl BTW)

	Jaarbedrag	Resterende looptijd	Verplichting	Binnen 1 jaar	Binnen 1-5 jaar
Huur pand BsB	€ 159.000	3 jaar en 3 maanden	€ 517.000	€ 159.000	€ 358.000
Huur Nova	€ 684.000	1 jaar	€ 684.000	€ 684.000	-
Huur Konica	€ 400.000	3 jaar en 9 maanden	€ 1.500.000	€ 400.000	€ 1.100.000
Huur kluisjes	€ 125.000	3 jaar	€ 375.000	€ 125.000	€ 250.000
			€ 3.076.000	€ 1.368.000	€ 1.708.000

Per 1 februari 2013 is er een nieuw huurcontract aangegaan aan de Diakenhuisweg te Haarlem. De huur bedraagt € 13.270/mnd. incl. btw, servicekosten en parkeerplaatsen, en wordt jaarlijks geïndexeerd. Het jaarbedrag is € 159.000, de resterende looptijd is 3 jaar en 3 maanden, de totale verplichting is daarmee € 517.000. Er is een bankgarantie voor de huur afgegeven van € 40.572 (1 kwartaal huur inclusief btw).

Dunamare Onderwijsgroep 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 € 171.000. Dunamare ontvangt van de gemeente Haarlemmermeer een volledige vergoeding voor deze huurkosten met aftrek van circa € 30.000. Deze aftrek bestaat uit de rijksvergoeding materiële instandhouding van de gebouwen.

Daarnaast heeft Dunamare Onderwijsgroep in 2018 een nieuw huurcontract afgesloten inzake de inhuur van multi-functionals, met een looptijd tot 30 september 2023.

Verder heeft Dunamare nog contracten lopen inzake huur van kluisjes die Dunamare verhuurt aan de leerlingen. Het betreft contracten voor 7 scholen. In totaal bedraagt dit circa € 125.000 op jaarbasis.

Leaseverplichtingen

Dunamare heeft in totaal 3 leaseauto's beschikbaar gesteld aan personeelsleden. De leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de staat van baten en lasten verwerkt. De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

Overzicht leaseverplichtingen ultimo 2019 inclusief BTW

	<u>Jaarbedrag</u>	<u>Resterende looptijd</u>	<u>Verplichting</u>	<u>Binnen 1 jaar</u>	<u>Binnen 1-5 jaar</u>
Contract 1	€ 9.000	1 jaar en 1 maand	€ 10.000	€ 9.000	€ 1.000
Contract 2	€ 10.000	1 jaar en 10 maanden	€ 18.000	€ 10.000	€ 8.000
Contract 3	€ 10.000	2 jaar en 6 maanden	€ 25.000	€ 10.000	€ 15.000
			€ 53.000	€ 29.000	€ 24.000

Inkoopverplichtingen

Dunamare Onderwijsgroep sluit centraal voor diverse producten en diensten contracten af. Het betreft producten die wij conform de Aanbestedingswet 2012 Europees moeten aanbesteden.

De scholen sluiten zelf de contracten af die niet onder de Aanbestedingswet 2012 vallen, daarmee zijn de scholen zelf verantwoordelijk voor deze contracten. De scholen moeten deze contracten conform het vastgestelde Inkoopbeleid van Dunamare Onderwijsgroep afsluiten.

Onderstaand overzicht geeft de onderdelen weer waarvoor Dunamare langlopende overeenkomsten heeft afgesloten.

<u>Onderdeel</u>	<u>Begindatum</u>	<u>Einddatum</u>	<u>Looptijd in maanden</u>	<u>Resterende looptijd in maanden</u>	<u>Contractwaarde per jaar (excl BTW)</u>
Energie - gas	1-1-2018	31-12-2020	36	12	€ 530.000
Energie - elektriciteit	1-1-2018	31-12-2020	36	12	€ 430.000
Schoolboeken	3-3-2017	31-7-2021	53	19	€ 2.900.000
Schoonmaak	1-1-2020	31-12-2022	36	36	€ 1.500.000
Totaal					€ 5.360.000

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. Ook heeft de stichting geen beleggingen en loopt zij derhalve ook geen prijsrisico's hierop.

Om deze risico's te beheersen, heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. De instelling zet afgeleide financiële instrumenten uitsluitend in om renterisico's te beheersen.

Kredietrisico

De onderneming loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt € 31,8 miljoen, bestaande uit Vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten (€ 2,7 miljoen) en Liquide Middelen (€ 29,1 miljoen). Het kredietrisico op liquide middelen wordt beperkt geacht. Het kredietrisico op vorderingen is geconcentreerd bij meerdere tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag van € 2,3 miljoen. Dit is exclusief te ontvangen ouderbijdrages. De hoogste vordering bedraagt € 170.000. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

De vorderingen ad € 2,7 miljoen bestaan voornamelijk uit debiteuren en vorderingen op overige overheden. De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

<i>Tegenpartijen</i>	2019	2018
Tegenpartij (relatie langer dan 6 maanden) zonder krediet-verliezen in het verleden	€ 2,7mln	€ 2,2mln

De instelling heeft in het boekjaar geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt op vorderingen (2018: idem).

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 2019 voor de langetermijnmarkt. Het management acht het kredietrisico hierover aanvaardbaar.

Renterisico en kasstroomrisico

De onderneming loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vastrentende leningen reële waarde risico. Dit risico is echter beperkt aangezien de langlopende schulden in 2019 met een variabele rente zijn afgelost. Tevens staan geen afgeleide instrumenten meer uit per ultimo 2019.

Liquiditeitsrisico

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om aan de verplichtingen te voldoen.

Mitigerende maatregelen

De instelling ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 60 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2019

3.1 Rijksbijdragen

	2019	Begroting 2019	2018
	€	€	€
Rijksbijdragen OCW	121.822.356	116.504.556	117.106.726
Overige subsidies OCW	15.451.703	14.050.080	14.311.345
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	<u>5.438.949</u>	<u>4.888.771</u>	<u>4.777.107</u>
Rijksbijdragen	142.713.008	135.443.407	136.195.178
Geoormerkte subsidies			
Niet-geoormerkte subsidies	<u>15.451.703</u>	<u>14.050.080</u>	<u>14.311.345</u>
Overige subsidies OCW	<u>15.451.703</u>	<u>14.050.080</u>	<u>14.311.345</u>
	<u>142.713.008</u>	<u>135.443.407</u>	<u>136.195.178</u>

De rijksbijdragen zijn € 6,5 miljoen hoger dan over 2018 en de afwijkingen bestaan uit:

- stijging van de rijksbijdragen (lumpsum) van € 4,7 miljoen ten opzichte van 2018 (een toename van 4%) die met name verklaard wordt door baten convenant werkdrukverlichting medewerkers (€ 2 miljoen) en ophoging van de personele lumpsum (€ 1,4 miljoen);
- hogere baten uit subsidies OCW (niet-geoormerkt) door hogere inkomsten van samenwerkingsverbanden en subsidies van onder andere lerarenbeurzen, nieuwkomers en lente- en zomerschool (€ 1,8 miljoen).

De hogere realisatie ten opzichte van de begroting ontstaat doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2018-2019 en 2019-2020 niet alle effecten van de lumpsum bekend waren. Daarnaast zijn schoolleiders voorzichtig geweest met het begroten van subsidies en inkomsten uit samenwerkingsverbanden waarover nog geen definitieve vaststelling had plaatsgevonden.

3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

	2019	Begroting 2019		2018	
	€	€	€	€	€
Overige overheidsbijdragen	0	103.715		57.953	
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	<u>1.497.079</u>	<u>1.447.876</u>		<u>1.533.806</u>	
Totaal	<u>1.497.079</u>	<u>1.551.592</u>		<u>1.591.759</u>	

In de overige overheidsbijdragen zijn de bijdragen vanuit de gemeenten verantwoord; deze vergoedingen hebben met name betrekking op WOZ-heffingen en huurkosten.

De realisatie van de overige overheidsbijdragen en subsidies ligt in lijn met de begroting en de realisatie over 2018.

3.5 Overige baten

	2019	Begroting 2019		2018	
	€	€	€	€	€
Verhuur	363.537		409.356		320.223
Detachering personeel	259.937		194.862		293.261
Ouderbijdragen	3.777.285		4.073.339		4.639.037
Projectgelden	1.462.095	1.032.440		892.688	
Kantine verkopen	221.797	183.083		193.214	
Kluisjesverhuur	191.690	134.235		139.523	
Overdrachtsmiddelen leerlingen	117.629	140.271		146.467	
Overige	<u>512.746</u>	<u>626.824</u>		<u>384.127</u>	
Overige	<u>2.505.957</u>	<u>2.116.854</u>		<u>1.756.018</u>	
	<u>6.906.715</u>	<u>6.794.411</u>		<u>7.008.540</u>	

De daling van de ouderbijdragen ten opzichte van de realisatie 2018 wordt veroorzaakt doordat Dunamare te maken heeft met een dalend leerlingenaantal. Daarnaast hebben er minder werkweken in het boekjaar 2019 plaatsgevonden waar bijdragen voor zijn ontvangen.

De projectgelden laten een stijging zien ten opzichte van 2018 doordat ESF-subsidies van de praktijkscholen de Linie en Uithoorn definitief beschikt zijn. Daarnaast zijn er meer grote projecten in 2019 gedeclareerd bij de subsidiegever dan in 2018.

4.1 Personeelslasten

	2019		Begroting 2019		2018	
	€	€	€	€	€	€
Brutolonen en salarissen	81.453.619		81.445.996		78.911.583	
Sociale lasten	11.528.381		11.206.451		10.683.010	
Pensioenpremies	<u>12.718.694</u>		<u>12.046.270</u>		<u>11.524.358</u>	
Lonen en salarissen		105.700.695		104.698.717		101.118.950
Dotaties personele voorzieningen	2.153.306		691.234		1.584.038	
Personeel niet in loondienst	3.212.413		944.020		2.495.683	
Scholing personeel	1.257.229		1.628.769		1.544.739	
Overig	<u>1.571.042</u>		<u>1.795.887</u>		<u>1.465.841</u>	
Overige personele lasten		8.193.990		5.059.909		7.090.301
Af: Uitkeringen		<u>-595.633</u>		<u>-151.608</u>		<u>-512.536</u>
		<u>113.299.052</u>		<u>109.607.018</u>		<u>107.696.715</u>

De personele zijn € 5,6 miljoen hoger dan over 2018 en de afwijkingen bestaan uit:

- een hogere gemiddelde personele last n.a.v. nieuwe cao (€ 2 miljoen);
- een hogere personele inzet van 13 fte;
- een toename in inhuur personeel van € 0,7 miljoen;
- een in 2019 verrichte dotatie jubileumvoorziening van € 1,6 miljoen.

De personele kosten zijn € 3,6 miljoen hoger dan begroot en de afwijkingen zijn:

- De personele kosten zijn hoger ten opzichte van begroot; dit is ontstaan doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2018-2019 en 2019-2020 niet alle effecten van de nieuwe cao bekend waren.
- Er is actief gestuurd op het behouden en werven van medewerkers, ten opzichte van de begroting zijn deze kosten echter gestegen. Daarbij is in de begroting 2019 het bedrag aan externe inhuur te laag ingeschat; mede door de schaarste op de markt zijn deze kosten flink tegengevallen.
- Daarnaast was de hogere dotatie jubileumvoorziening van € 1,6 miljoen niet begroot.

Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2019 waren er gemiddeld 1.387 fte (2018: 1.374 fte) in dienst van Dunamare Onderwijsgroep, welke allen werkzaam zijn in Nederland.

De onderverdeling van het aantal fte is als volgt:

	2019	2018
Directie en management	22	28
Onderwijs ondersteunend personeel	401	390
Onderwijzend personeel	964	956
Totaal	1.387	1.374

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 2017 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. De WNT is van toepassing op Dunamare Onderwijsgroep. Het voor Dunamare Onderwijsgroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000 (2018: € 189.000), zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G. De complexiteitspunten per criterium:

<i> criterium</i>	<i>Complexiteitspunten</i>
Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	9
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen:	4
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5
Totaal aantal complexiteitspunten	18

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. In verslagjaar 2019 is de WNT norm niet overschreden, zoals blijkt uit onderstaande toelichting.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking in 2019

Gegevens 2019		
bedragen x € 1	Drs. A.J. Strijker	Drs. J.C. Rath
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	152.079	156.907
Beloningen betaalbaar op termijn	20.545	20.417
<i>Subtotaal</i>	<i>172.624</i>	<i>177.324</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	172.624	177.324
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018		
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	149.174	147.267
Beloningen betaalbaar op termijn	18.955	18.825
<i>Subtotaal</i>	<i>168.129</i>	<i>166.092</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
Bezoldiging	168.129	166.092

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in 2019

Gegevens 2019		
bedragen x € 1	M.J.W. van der Knaap	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2019	2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	08/04 - 01/11	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 187	€ 182
Maxima op basis van de normbedragen per maand	194.600	0
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	94.622	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	63.250	0
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	63.250	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	63.250	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2019							
bedragen x € 1	W.H.J. Passtoors	J.C. Huizinga-Heringa	T.J. Triezenberg	F.C. Azimullah	R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn
Functiegegevens	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 12/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	6.048	12.000	8.155	8.012	8.000	8.242	8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	15.148	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	6.048	12.000	8.155	8.012	8.000	8.242	8.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018							
Functiegegevens	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	11/10 - 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	8.092	12.000	8.120	8.020	8.000	8.189	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900	4.246

Totaal bezoldiging RvT en toepasselijk WNT-maximum RvT is exclusief 21% btw.

4.2 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

	<u>2019</u>	<u>Begroting 2019</u>	<u>2018</u>
	€	€	€
Immateriële vaste activa	24.462	31.395	49.669
Materiële vaste activa	<u>5.149.517</u>	<u>5.520.999</u>	<u>5.349.992</u>
	<u>5.173.979</u>	<u>5.552.394</u>	<u>5.399.661</u>

4.3 Huisvestingslasten

	<u>2019</u>	<u>Begroting 2019</u>	<u>2018</u>
	€	€	€
Huur	1.301.263	1.267.375	1.349.494
Verzekeringen	9.197	10.000	7.969
Onderhoud	984.414	909.624	867.115
Energie en water	1.629.254	1.512.843	1.452.443
Schoonmaakkosten	2.322.284	2.221.016	2.306.084
Heffingen	744.852	726.846	737.089
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	4.401.109	2.513.079	2.582.974
Overige	<u>436.555</u>	<u>406.000</u>	<u>335.509</u>
	<u>11.828.928</u>	<u>9.566.783</u>	<u>9.638.677</u>

In de dotatie onderhoudsvoorzieningen is een eenmalige dotatie van € 2.000.000 opgenomen om de voorzieningen groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP.

4.4 Overige lasten

	2019	Begroting 2019		2018	
	€	€	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	2.351.123		2.795.426		2.209.370
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.944.869		8.380.824		8.745.408
Wervingskosten	452.799	425.875		395.651	
Representatiekosten	155.709	95.388		112.881	
Kantinekosten	174.613	171.063		175.959	
Schoolactiviteiten	2.782.534	2.740.463		3.001.478	
Contributies/abonnementen	470.281	366.055		371.389	
Verzekeringen	368.494	317.926		374.651	
Kosten leerlingkluisjes	125.747	137.815		67.000	
Projectgelden	550.549	1.112.428		423.877	
Overdrachtsgelden leerlingen	923.953	814.561		1.173.234	
Kosten schepen	491.930	480.833		456.503	
Kosten transportmiddelen	96.357	70.408		110.098	
Overig	388.632	386.616		234.583	
	<u>6.981.599</u>		<u>7.119.431</u>		<u>6.897.306</u>
	<u>18.277.591</u>		<u>18.295.681</u>		<u>17.852.083</u>

De post inventaris, apparatuur en leermiddelen is gestegen ten opzichte van zowel 2018 als de begroting. De toename ontstaat door prijsstijgingen.

De schoolactiviteiten bestaan uit schoolreizen, werkweken en excursies. De lasten vertonen net als de ouderbijdragen een daling.

De projectgelden zijn fors lager dan begroot, maar wel hoger dan 2018. De voornaamste reden is dat er een verschuiving zit tussen de realisatie van kosten en de begroting van deze kosten.

Accountants honoraria

De volgende honoraria zijn ten laste gebracht van de stichting zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW:

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	€	€
Controle jaarrekening 2017	-	105.046
Controle jaarrekening 2018	99.590	48.400
Controle jaarrekening 2019	54.450	-
Andere controlewerkzaamheden		19.481
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
	<u>154.040</u>	<u>172.927</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor onderzoek van de jaarrekening en de bekostigingscontrole zijn gebaseerd op de totale in het verslagjaar ontvangen facturen, ongeacht op welk boekjaar deze facturen betrekking hebben. De bedragen zijn inclusief btw.

De werkzaamheden zijn uitgevoerd door:

- KPMG Accountants B.V. (KPMG)
- PriceWaterhouseCoopers N.V. (PwC)

5 Financiële baten en lasten

	<u>2019</u>	<u>Begroting 2019</u>	<u>2018</u>
	€	€	€
Rentebaten	113		221
Rentelasten	<u>408.036</u>	<u>131.250</u>	<u>139.444</u>
	<u>-407.924</u>	<u>-131.250</u>	<u>-139.224</u>

De stijging van de rentelasten komt voornamelijk door de afkoop van de renteswap van € 224.000. Daarnaast is de betaalde negatieve rente over het uitstaande saldo liquide middelen meer door hogere tegoeden liquide middelen in 2019.

Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Gebeurtenissen na balansdatum

Effect van COVID-19

De uitbraak van COVID-19 (Corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. De effecten van deze crisis op de langetermijnontwikkelingen op globaal en nationaal niveau zijn op dit moment nog niet duidelijk. Dit alles legt een zware druk op de organisatie en het personeel. Het in snel tempo ontwikkelen van digitale lesmethodes, digitaal lesgeven en nog tal van initiatieven die binnen de organisatie zijn uitgerold hebben veel energie en aanpassingsvermogen gevergd van het personeel. We streven naar een zo adequaat mogelijke uitvoering van onze taak als onderwijsinstelling.

De belangrijkste risico's met beheersmaatregelen zijn uiteengezet in de risicoanalyse van hoofdstuk 10. De ontwikkelingen van COVID-19 kunnen voor de baten en lasten voor een aantal posten tot een beperkte financiële impact leiden:

- Baten:
 - Rijksbijdragen: er zijn geen signalen dat baten terugbetaald moeten worden.
 - Overige subsidies: er zijn geen signalen dat baten terugbetaald moeten worden. Mogelijk schuiven activiteiten naar de toekomst. We stemmen hiertoe af met de subsidieverstrekkers.
 - Lagere baten door het terugbetalen van ouderbijdragen.

- Lasten
 - Hogere lasten voor digitale middelen en licenties.
 - Hogere lasten doordat een deel van de schoolreizen tot annuleringskosten leidt die door de school betaald moeten worden.
 - Hogere lasten in de toekomst voor vervanging van docenten indien deze door mogelijke ziekte niet inzetbaar zijn.
 - Hogere lasten en mogelijke vertraging in de bouw doordat leveranciers niet aan verplichtingen kunnen voldoen. Risico beperkt, betreft enkel aannemers.
 - Lagere lasten door minder werkweken, schoonmaak, energie en vervanging van personeel vindt niet of nauwelijks plaats.

We concluderen op basis van vorenstaande dat de financiële impact van COVID-19 voor de totale baten, het resultaat en de liquiditeit op de korte termijn zeer beperkt is. Hierdoor is het niet nodig om de meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf (hoofdstuk 11) aan te passen. In de risicoanalyse van hoofdstuk 10 zijn de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen van COVID-19 opgenomen. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg gezien de omvang van de eerstegeldstroommiddelen van de totale baten. Hierbij is geen sprake van een materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Haarlem, 4 juni 2020

College van Bestuur

Dhr. A.J. Strijker
Voorzitter College van Bestuur

Dhr. J.C. Rath
Lid College van Bestuur a.i.

Raad van Toezicht

Mevr. J.C. Huizinga
Voorzitter Raad van Toezicht

Dhr. R.H. Dubbeldeman
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

Dhr. R.K. van Rijn
Lid Raad van Toezicht

Dhr. S. Haringa
Lid Raad van Toezicht

Mevr. T.J. Triezenberg
Lid Raad van Toezicht

Mevr. F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw J.S. Duttenhofer
Lid Raad van Toezicht

DEEL C: Overige gegevens

Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

De statuten van Dunamare bevatten geen regeling omtrent de resultaatbestemming.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Dunamare Onderwijsgroep te Haarlem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dunamare Onderwijsgroep op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de staat van baten en lasten over 2019; en
- 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 assuranceopdrachten (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.

5HV6PVDC2SWZ-1497030121-63

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting opgenomen onder de ‘gebeurtenissen na balansdatum’ in de toelichting op de jaarrekening waarin het college van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de organisatie en op de omgeving waarin de instelling opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat het op dit moment redelijkerwijs niet mogelijk is om de toekomstige effecten op de financiële resultaten, de financiële positie in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig 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, bestaande uit:
 - Bestuurlijke reflectie College van Bestuur
 - Profiel van Dunamare Onderwijsgroep
 - Onze strategie
 - Samenwerking in de regio
 - Onderwijskwaliteit en de ondersteunende strategische pijlers uitgelicht
 - Resultaten per school
 - Leeswijzer
 - Scholen
 - Verslag van de Raad van Toezicht
 - Verslag de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
 - Financiën
 - Risicoanalyse
 - Continuïteitsparagraaf
 - Bijlagen
- 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 ‘2.2.2 Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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 '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van 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 college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede 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 de onderwijsinstelling.

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 deze 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.

Amsterdam, 4 juni 2020
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door drs. R.S.F. Loesberg 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 2019, 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;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- 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 onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring 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.
- 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 de 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.

Juliette Groep 3

VINCE Groep 3

SOFIA GR 1

REVA 3

T groep van Scholten hat

JONAS Schmidt KIAS 1

1110

GROEP 2

EASTASIS

T groep van Scholten hat

Ljilicia

LOURDES

GT

ARNOUK

Robin R

