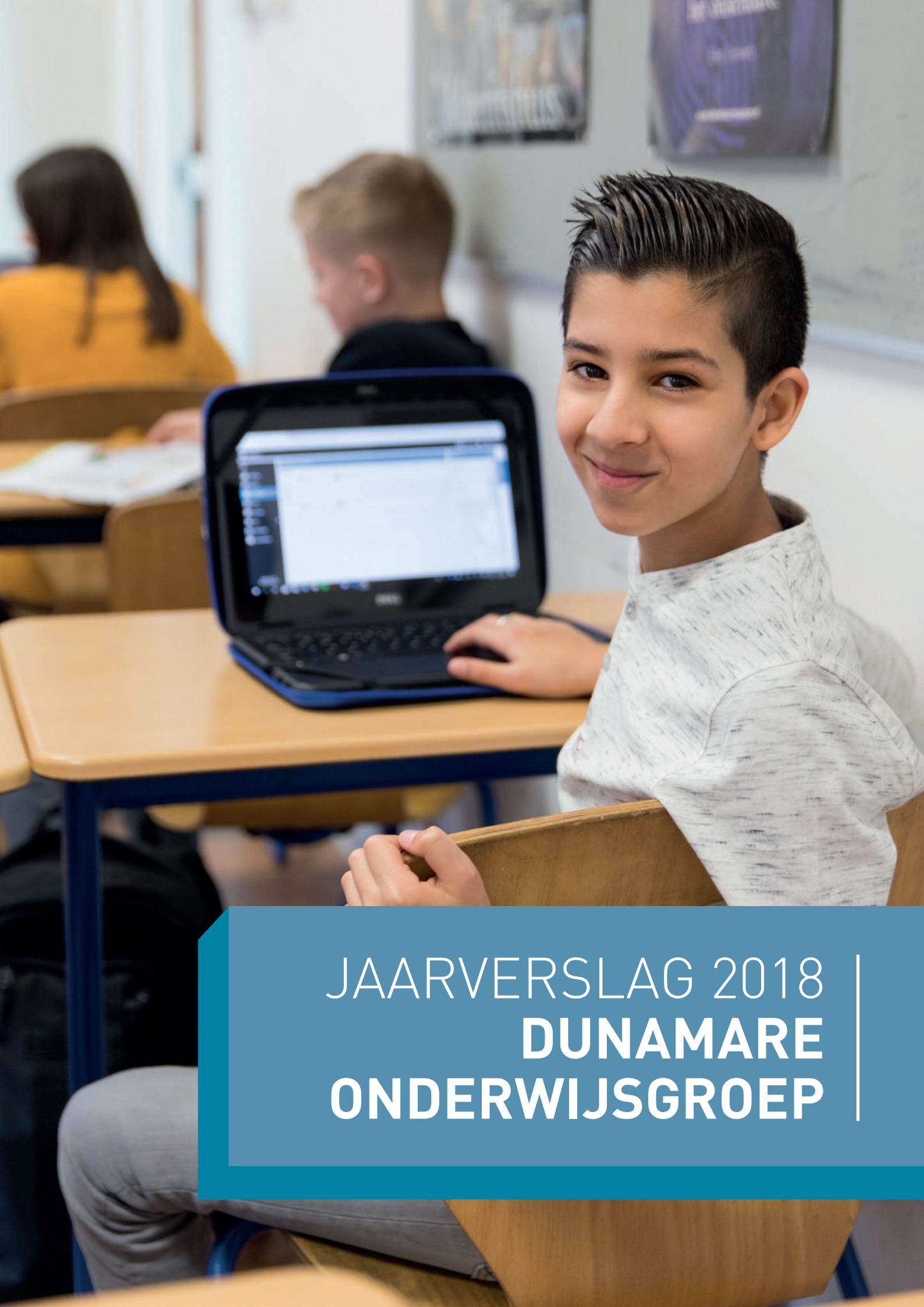




JAARVERSLAG 2018
DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP

JAARVERSLAG 2018
DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP

INHOUDSOPGAVE

DEEL A: Bestuursverslag

1. Reflectie College van Bestuur	8
2. Organisatieprofiel	10
3. Strategie Dunamare Onderwijsgroep	14
4. Samenwerking in de regio	18
5. Strategische pijlers uitgelicht	22
6. Resultaten per school	32
- Leeswijzer	32
- Scholen	34
7. Verslag Raad van Toezicht	132
8. Verslag Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	134
9. Financiën	136
10. Risicoanalyse	140
11. Continuïteitsparagraaf	150
12. Bijlagen	156

DEEL B: Jaarrekening	162
• Balans per 31 december 2018	164
• Staat van baten en lasten over 2018	165
• Kasstroomoverzicht over 2018	166
• Toelichting bij de jaarrekening 2018	167
DEEL C: Overige gegevens	214
Controleverklaring accountant	





DEEL A: Bestuursverslag

Het zijn de mensen die het verschil maken

Onderwijs is het mooiste vakgebied ter wereld. Scholen zijn de plekken waar kinderen zich ontwikkelen tot jongvolwassenen die zich een plek moeten verwerven in de samenleving. De belangrijke rol van het onderwijs hierbij is om leerlingen de nodige kennis bij te brengen en onderlinge verbanden te leren leggen. Daarnaast richt het onderwijs zich op de ontwikkeling van vaardigheden: van schoolse, tot maatschappelijke en sociale vaardigheden. Tot slot stimuleert onderwijs leerlingen om na te denken over hun (toekomstige) rol in de samenleving. “Waar sta ik en welke bijdrage wil ik leveren?” In een notendop gaat het om kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Binnen Dunamare Onderwijsgroep noemen we dit de brede talentontwikkeling van elke leerling.

Natuurlijk is het belangrijk dat onze scholen een basisarrangement van de Onderwijsinspectie hebben. De scholen hebben daar hard aan gewerkt - in 2018 zijn bij de laatste school de puntjes op de i gezet - zodat we per 2019 over de hele linie de basis op orde hebben. Maar een basisarrangement is voor ons een te smalle waardering van kwaliteit, die niet alles zegt over de kansen en ontwikkeling die we aan leerlingen willen geven. Onze ambities liggen hoger. Wij vinden het belangrijk dat scholen in de volle breedte de talentontwikkeling van hun leerlingen vormgeven. Het positief financieel resultaat over 2018 bedraagt €4 miljoen. Dit bedrag is geflatteerd door een aantal onverwachte meevallers die verderop in het verslag staan vermeld. In 2019 voeren we (ondersteund door een risicoanalyse) intern het gesprek over de vermogenspositie en hoe we die kunnen inzetten bij het waarmaken van onze belangrijkste ambitie: het verder verbeteren van ons onderwijs. Aan de hand van een gekwantificeerde risicoanalyse toetsen we de omvang van de reserves om te borgen dat zoveel mogelijk middelen voor onderwijsdoelstellingen beschikbaar wordt gemaakt.

Ieder kind vindt bij ons een plek

Hiervoor hebben onze medewerkers zich ook in 2018 met hart en ziel ingezet. Het bewijs leest u o.a. in de gesprekken met alle rectoren en directeurs van onze scholen verderop in dit jaarverslag. Daarin vertellen ze over de waaier aan activiteiten die ze op hun eigen school ontplooiën. Vanuit het bestuur proberen we dit te faciliteren en ondersteunen; onze scholen hebben maximale ruimte om zelf met hun team, de ouders

en leerlingen te bepalen hoe ze voor hun specifieke doelgroepen en in hun specifieke omgeving de opdracht van brede talentontwikkeling invullen. We zijn er trots op dat de scholen die ruimte ook nemen. Het zijn dan ook de medewerkers op onze scholen die het verschil maken, met hun enthousiasme, inzet en betrokkenheid. Of ze nou docent zijn, ondersteunend personeel of lid van de schoolleiding. We zijn trots op ze! Waar we ook heel trots op zijn, is het feit dat je alle onderwijssoorten terugvindt binnen Dunamare Onderwijsgroep. Speciaal onderwijs, praktijkonderwijs, beroepsgericht vmbo, gymnasium, tweetalig onderwijs of ISK: voor ieder kind hebben we een plek om zich te ontplooiën.

De drempel naar elkaar is lager geworden

Om de onderwijskwaliteit te borgen, hebben we een kwaliteitsbeleid opgezet dat afgelopen jaar met veel energie gestart is door alle scholen. Op drie scholen hebben we een visitatie georganiseerd door collega's van andere scholen onder leiding van een externe, waarbij ze antwoorden zochten op een leervraag, geformuleerd door de bezochte school. Drie andere scholen ontvingen een auditcommissie (ook weer bestaand uit externen en een aantal schoolleiders), waarbij ze beoordeeld werden op het behalen van hun doelstellingen zoals beschreven in de jaarplannen en het schoolplein. Iedere school zal binnen vier à vijf jaar zowel een visitatie als een audit krijgen. Het zijn nuttige en noodzakelijke kwaliteitsinstrumenten om onze gewenste onderwijskwaliteit te handhaven. Ze bieden een objectieve blik op de kwaliteit van een school en iedereen leert ervan – zowel de bezoekende als de bezochte collega's. Daarnaast hebben ze een

verbindend effect; we merken dat de drempel naar elkaars scholen hierdoor lager is geworden. Ook aan het overige kwaliteitsbeleid wordt hard gewerkt. Wij voeren vanuit het bestuur regelmatig voortgangsgesprekken met de schoolleiders, schoolleidingen praten met hun teamleiders en teamleiders met hun docenten. Daarbij is de kernvraag steeds: wat wil je bereiken met je onderwijs en lukt dat ook? Zo blijven we continu in ontwikkeling. Iedereen ziet het belang daarvan in en onderkent dat kwaliteit geen statisch gegeven is. Het geeft ons vertrouwen dat het systeem door heel veel mensen gedragen wordt.

We denken na over onze opdracht voor de toekomst

De basis is op orde, dat maakt dat we onze blik nu breder kunnen stellen. We willen kijken hoe we kunnen inspelen op de vele maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland. Er zijn veel discussies gaande over het onderwijssysteem, het curriculum, de kansen (on)gelijkheid et cetera. Dat is een uitnodiging voor ons om na te denken over de opdracht van scholen voor de toekomst. Is die opdracht aan het veranderen? Het politieke stelsel is zo versnipperd dat we niet verwachten dat van die kant een antwoord zal komen. Dat zal vanuit het onderwijs zelf moeten komen, en als schoolbestuur willen wij het mee helpen formuleren. Dat proberen we landelijk, maar ook regionaal: hoe gaan we in de regio met de ISK en het speciaal onderwijs om? Wat is de positie van de mavo's? We zoeken naar samenwerking met andere organisaties en willen allianties met bijvoorbeeld gemeentes sluiten om antwoorden te formuleren. Voor onze regionale opdracht kijken we of we scholen in dezelfde regio's meer aan elkaar kunnen binden. Dat betekent niet dat scholen hun eigenheid verliezen. Vanuit Dunamare onderstrepen we het belang dat je als leerling iets te kiezen hebt. Maar meer samenwerken levert juist voordeel op voor leerlingen. Neem de herstructurering in Haarlem-Noord, met het voorgenomen besluit om de Paulus Mavo vmbo, Daaf Gelukschool en het Sterren College samen te brengen tot één sterke vmbo-school met een basisberoepsgerichte, kaderberoepsgerichte en de theoretische/gemengde leerweg. Dat geeft de leerlingen veel meer keuzemogelijkheden.

We stimuleren onze medewerkers zich te blijven ontwikkelen

Onze opvatting over brede talentontwikkeling van leerlingen geldt ook voor onze medewerkers, die lijn

trekken we door. Onze medewerkers zijn immers ons enige echte kapitaal. Het is belangrijk om hen ontwikkeling in de volle breedte te bieden. Ook voor ons is het een uitdaging om voldoende gekwalificeerde mensen aan te trekken. We investeren daarom veel in onze opleidingsschool H₂O, waarbij we naast kennis van het vak focussen op vaardigheden, persoonsvorming en ontwikkeling van talenten. Met het programma Frisse Start bieden we extra begeleiding voor startende docenten, omdat juist in de eerste vijf jaar veel mensen het onderwijs dreigen te verlaten. Het is dan ook een goed teken dat we bij sollicitatiegesprekken steeds vaker horen dat mensen bewust voor Dunamare Onderwijsgroep kiezen vanwege onze goede reputatie als werkgever.

We stimuleren onze medewerkers om te blijven leren en zichzelf te blijven ontwikkelen. De Dunamare Academie biedt een ruime keuze aan workshops en trainingen, daar wordt veel gebruik van gemaakt. In 2018 zijn we gestart met drie leiderschapsprogramma's voor schoolleiders, om hen extra kennis en vaardigheden mee te geven.

De nieuwe generatie docenten heeft andere behoeften

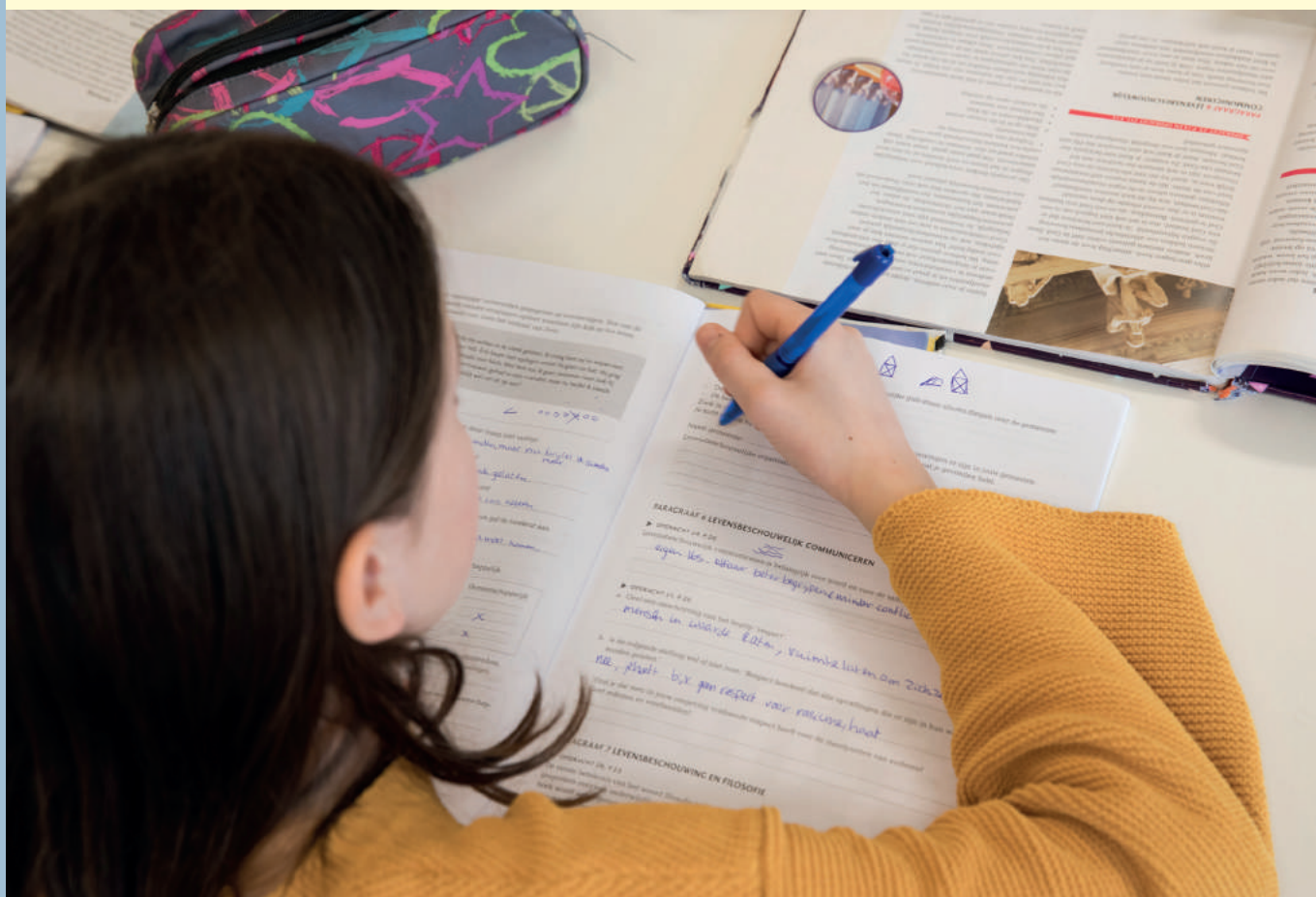
Onze samenleving verandert, en onze medewerkers ook. Vroeger kwam iemand op zijn 23ste binnen op een school en bleef daar vervolgens veertig jaar werken. Die tijd is voorbij. De nieuwe generatie - de millennials - heeft heel andere wensen en carrièreplannen. Zo heeft elke generatie binnen onze grote groep medewerkers hun eigen behoeftes, waar wij als werkgever zo goed mogelijk op willen inspelen. Met ons vitaliteitsprogramma binnen de Dunamare Academie, met onder meer een medische check, hardloopp programma en mindfulnesstraining, bieden we al mogelijkheden voor onze medewerkers om fit en energiek hun rol te blijven vervullen. In schooljaar 2019 - 2020 gaan we bovendien levensfasebewust beleid vormgeven. Onze medewerkers maken tenslotte het verschil! En zo blijven we als Dunamare Onderwijsgroep meebewegen op de deining van de tijd. Onderwijskwaliteit, goed bestuur en goed werkgeverschap blijven daarbij onze vaste drie pijlers.

**College van Bestuur
Dunamare Onderwijsgroep**

Albert Strijker en Jan Rath

2 | Profiel van **Dunamare Onderwijsgroep**

In Dunamare Onderwijsgroep bundelen 24 scholen voor voortgezet onderwijs en een school voor speciaal primair 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 van maritieme opleidingen tot technasium. Ruim 1.700 medewerkers doen er alles aan om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan bijna 14.000 leerlingen.



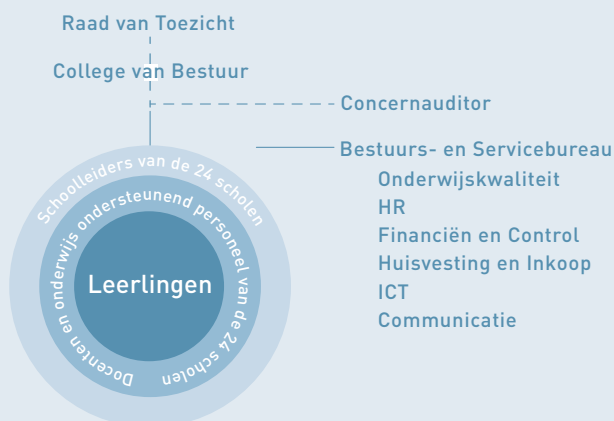
Juridische structuur

Dunamare Onderwijsgroep is een Stichting Samenwerkingsbestuur. Het 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 Instellingen-nummer (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 hebben daarom een sub-BRIN-nummer). Hoewel er juridisch dus een verschil is, zijn alle scholen voor Dunamare Onderwijsgroep even belangrijk. Elke school is zelfstandig, met een eigen onderwijsaanbod, schoolleiding en medezeggenschapsraad. In bijlage 1 leest u het overzicht.

Tot slot, alles wat voor Dunamare Onderwijsgroep als geheel wordt vermeld in het bestuursverslag, geldt onverkort voor zowel de Prof. Dr. Gunning-school PO als voor alle VO-scholen binnen de groep.

Structuur van de organisatie



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. Bovendien is volgens de ‘Code Goed Onderwijsbestuur VO’ het bestuur en het intern toezicht gescheiden zijn (lees hierover meer 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 beoordeelt de reglementen, beleidsplannen en begrotingen. Op pagina 132 leest u een verslag van de RvT van de activiteiten in 2018.

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.

Het CvB werkt niet met portefeuilles, omdat dat geen recht doet aan de integrale en dus gedeelde verantwoordelijkheid. Wel hebben beide leden de

25 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 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 hierover meer in hoofdstuk 1. Beide CvB-leden zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, omdat dat de kern is van Dunamare Onderwijsgroep.

Directieraad en kwaliteitsgroepen

Dunamare Onderwijsgroep heeft een Directieraad die bestaat uit de rectoren en directeuren van onze 25 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 bovenscholen beleid voor de stichting te ontwikkelen op alle beleidsterreinen, kennis en ervaring met elkaar te delen en van gedachten te wisselen over actuele onderwerpen. Daarnaast zijn er een- en tweedaagse bijeenkomsten waarbij specifieke strategische thema's op de agenda staan.

De Directieraad heeft drie zogeheten kwaliteitsgroepen ingesteld om gericht aandacht te geven aan actuele thema's en aan vakgebieden, om daarmee voor meer diepgang te zorgen en om strategisch beleid te ontwikkelen, te weten:

- Onderwijs
- Goed bestuur
- Goed werkgeverschap

Leden van de Directieraad nemen deel in de kwaliteitsgroepen onder voorzitterschap van een rector/directeur. De kwaliteitsgroepen doen beleidsvoorbereidend en -adviserend werk voor de gehele Directieraad en ontwikkelen beleid of geven er nadere invulling aan.

Kwaliteitsgroep Onderwijs

In 2018 heeft de kwaliteitsgroep Onderwijs veel aandacht besteed aan de evaluatie van de examenresultaten, de mogelijkheden die maatwerk biedt, het vormgeven van de pilot audits, het evalueren van een pilot visitaties en aan burgerschapsvorming. Daarnaast organiseerde de kwaliteitsgroep een inspiratiebijeenkomst voor schoolleiders, waarbij het ging over ontwikkelingsgericht leiderschap, kortcyclisch werken, het formuleren van schoolambities en maatwerk. Begin september richtte de kwaliteitsgroep bovendien de werkgroep (School)-examens op, die als doel heeft om in 2019 op basis van het landelijk examenreglement een gestandaardiseerd examenreglement voor Dunamare Onderwijsgroep op te stellen.

Kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap

In het afgelopen jaar had de kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap diverse onderwerpen, voortgekomen uit het strategisch hr-beleidsplan, op de agenda staan. Het belangrijkste onderwerp is de totstandkoming van een nieuw functieboek. In samenwerking met adviesbureau Leeuwendaal is een zogenoemd generiek functieboek opgesteld voor de scholen, waarin de bestaande functies zijn opgenomen en zijn uitgewerkt naar onder andere kennis en vaardigheden, speelruimte, resultaat en contacten. Daarnaast werd een organiek functieboek ontwikkeld voor de functies op het Bestuurs- en Servicebureau. Een ander belangrijk thema is de Strategische Personeelsplanning. Op basis van beschikbare data brengen we in kaart op welke scholen van Dunamare in de toekomst sprake is van werkgelegenheid, of juist niet. Zulke analyses maken duidelijk waar mogelijk tekorten ontstaan en hoe daarop te anticiperen. Te denken valt aan initiatieven zoals 'DNA van de Leraar' en het verder ontwikkelen van de Dunamare Opleidingsschool H₂O. Ook de vitaliteit van al onze medewerkers is en blijft een belangrijk onderwerp dat steeds onze aandacht heeft.



Kwaliteitsgroep Goed bestuur

In 2018 heeft de kwaliteitsgroep Goed bestuur veel aandacht besteed aan de implementatie, optimalisatie en evaluatie van de processen rond de nieuwe financiële systemen (Pro-active, Bunq pas, MijnDunamare). Ook gaf de kwaliteitsgroep feedback op het proces van invoering en inhoud van deze systemen. Daarnaast heeft de kwaliteitsgroep samen met de Directieraad de eerste uitgangspunten geformuleerd voor een service-levelagreement (SLA) en in een sessie met de Directieraad input gevraagd voor de verdere uitwerking ervan.

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 praktijkonderwijs (pro), vmbo en avo. Binnen deze platforms bespreken de deelnemers thema's die specifiek van toepassing zijn op een bepaalde schoolsoort. In 2018 hebben de vier praktijkscholen een zelfevaluatie pro ontwikkeld die de school invult voorafgaand aan een visitatie, audit of bij het maken van een schoolplan. De andere scholen gebruikten deze zelfevaluatie al en deze is nu op maat gemaakt voor het praktijkonderwijs. Binnen het platform avo is er onder andere gekeken naar maatwerk, kansenongelijkheid en de ontwikkelingen rondom het doorstroomrecht van havoleerlingen. De vmbo-scholen hebben in 2018 o.a. in regio's gewerkt aan de planvorming voor het versterkt techniekonderwijs. Hierover leest u meer in hoofdstuk 4.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Naast medezeggenschap op de diverse scholen en het Bestuurs- en Servicebureau 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 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 waarbij de GMR advies- of instemmingsrecht heeft, zoals de begroting, protocollen en reglementen en het personeelsbeleid. Het College van Bestuur informeert 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 zijn 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 2018.

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, ict, financiën, 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 ruimte voor focus op het onderwijs. Het Servicebureau 'ontzorgt' de scholen door een aantal praktische zaken uit handen te nemen. Bijvoorbeeld door te zorgen voor de personeels- en salarisadministratie, financiën, huisvesting 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 en de Directieraad bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. Drie afdelingshoofden Onderwijskwaliteit, hr en Financiën sturen het Bestuurs- en Servicebureau aan en nemen deel aan Directieraad en kwaliteitsgroepen.

3| Onze strategie

Dunamare Onderwijsgroep is de verbindende factor tussen 25 verschillende scholen. Maar hoe verschillend onze scholen ook zijn, zij delen allemaal dezelfde 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 onderwijs-ondersteunend 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. Om de onderwijskwaliteit op de scholen te kunnen garanderen, heeft Dunamare Onderwijsgroep twee ondersteunende strategische pijlers geformuleerd ter ondersteuning:

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, werken volgens de Code Goed Onderwijsbestuur VO, vertrouwen en ruimte geven aan onze professionals die verantwoordelijkheid nemen voor-, en aanspreekbaar zijn op hun resultaten en een Bestuurs- en Servicebureau dat scholen ondersteunt.

Professionele cultuur

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.

De meerwaarde van Dunamare Onderwijsgroep

In 2018 droeg iedere school van Dunamare Onderwijsgroep 6,5 procent bij aan de personele en materiële lumpsum om activiteiten en ondersteuning mogelijk te maken die voor een groot deel de toegevoegde waarde van de samenwerking bepalen. Zie hoofdstuk 9 voor een toelichting op de lumpsum. Van die bijdrage ondersteunen de medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau 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 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 kan 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 nieuwbouw. Door de schaalgrootte zijn we bovendien een aantrekkelijke opdrachtgever voor inkoop, waardoor leveranciers scherp inschrijven en meer service kunnen bieden. Wanneer van toepassing 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 bieden we 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 van 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 Dunamare-collega'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 de basis voor ons handelen. De vier voornaamste principes die de Code daarmee vastlegt, kunnen we zo samenvatten:

- transparant zijn door een aantal documenten en reglementen te publiceren;
- verankeren en toelichten van de dialoog met externe belanghebbenden;
- jaarlijks evalueren van het bestuurlijk functioneren en de conclusies en afspraken daaruit openbaar maken;
- belangenverstrengeling tegengaan door nevenfuncties openbaar te maken.

Wij voldoen aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Voor Dunamare Onderwijsgroep vormen openheid en overleg de basis voor wederzijds vertrouwen.



4| **Samenwerking** in de regio - horizontale dialoog

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 voortgezet onderwijsgroep 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 vier 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 en 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 3 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, Het Coornhert Lyceum en het Hoofdvaart College werken binnen opleidingsschool H₂O bijvoorbeeld samen met onze partners de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam om studenten op te leiden tot startbekwaam docent. Sinds 2018 zijn daarbij ook het Sterren College, de locatie Zuidrand van het Haarlemmermeer Lyceum en de Paulus Mavo vmbo als aspirant opleidingslocatie aangesloten. Ook hebben we een goede werkrelatie met 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. Met de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam heeft Dunamare Onderwijsgroep een goede samenwerking.

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. Daarnaast zijn wij ook vertegenwoordigd in 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 leerlingenstromen, profilering, onderwijshuisvesting en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

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 ten aanzien van 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: Haarlem/IJmond, Haarlemmermeer/Bollenstreek-noord, 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. Doelstelling van de regioplannen is dat meer leerlingen kiezen voor een technische vervolgstudie en tenslotte 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, die in alle vier de regio's minstens 10 procent co-financiert. In de zomer van 2019 wordt meer bekend of de ingediende regioplannen goedgekeurd worden en vervolgens gaat de implementatiefase per januari 2020 van start.

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 heeft één school voor speciaal basisonderwijs: de Prof. Dr. Gunningschool SO. Voor deze school zijn we lid van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs (PO), een van de vier samenwerkingsverbanden waar we deel van uitmaken:

- samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland;
- samenwerkingsverband VO Amstelland-Meerlanden;
- samenwerkingsverband VO Noordwest-Friesland;
- samenwerkingsverband PO Zuid-Kennemerland;

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, die naast Dunamare Onderwijsgroep twee hogescholen en drie mbo-instellingen omvat.

Samenwerken met gemeenten

De 25 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 gesprekstema'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 2018 i.s.m. de gemeente Haarlem tijdelijke huisvesting gerealiseerd voor het Schoter en gingen we met de gemeente in gesprek over nieuwbouw voor de school. Ook over uitbreiding van het Coornhert Lyceum werd veelvuldig overlegd. Met de gemeente Haarlemmermeer is afgesproken dat er nieuwbouw komt voor Praktijkschool De Linie en het Hoofdvaart College. Het proces verloopt tot onze teleurstelling trager dan verwacht.

Toezichthoudende rol

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

In het Dunamare kwaliteitsprofiel hebben we gedefinieerd wat we onder hoogwaardig 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 deze onderwijskwaliteit 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.

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 2018 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. Deze ontwikkeling is in 2017 ingezet en in 2018 verder uitgebreid. Het College van Bestuur (CvB) voert vier keer per jaar 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 afdeling Onderwijs en Kwaliteit van het Bestuurs- en Servicebureau 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. Om ervoor te zorgen dat de systemen waar we onze informatie uit halen de gewenste gegevens opleveren, heeft in 2018 een werkgroep van teamleiders onze tool voor tevredenheidsmetingen geëvalueerd. Dat had tot gevolg dat is afgesproken dat alle scholen gaan werken met deze tool voor tevredenheidsmetingen. Met dit systeem kunnen we een benchmark vaststellen voor tevredenheidsresultaten. In de Dunamare Academie bieden we hiervoor scholing aan voor medewerkers van de scholen.

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 2018 heeft de kwaliteitsgroep Onderwijs de uitgangspunten en de werkwijze voor audits en visitaties verder ontwikkeld. Na een succesvolle pilot Visitaties in het schooljaar 2017-2018 ontvangen drie scholen in het schooljaar 2018-2019 een visitatie. In het schooljaar 2018-2019 is Dunamare Onderwijsgroep gestart met een pilot Audits, waarin drie scholen een audit ontvangen. 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.

De visitatie- en auditcommissies bestaan uit schoolleiders en staan onder leiding van een externe voorzitter.

Visitaties en audits hebben als neven doelstelling bij te dragen aan de kennisontwikkeling en professionalisering, en het van en met elkaar leren binnen de onderwijsgroep. De inspiratiemiddag voor schoolleiders die de kwaliteitsgroep Onderwijs in 2018 organiseerde, hebben dezelfde doelstelling. Onder het motto 'leren van en met elkaar' werd er op deze middagen kennis gedeeld aan de hand van workshops van interne en externe sprekers. Docenten wisselden in 2018 kennis uit tijdens de leernetwerken voor vakgroepen, georganiseerd door de Dunamare Academie. Collega's bezoeken en met hen in gesprek gaan, draagt bij aan het reflecterend vermogen van schoolleiders en docenten.

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 2018 heeft de Inspectie verschillende scholen van onze onderwijsgroep bezocht, waaronder een aantal in het kader van een themaonderzoek. Zo heeft de Inspectie gekeken naar passend onderwijs, plaatsingsbeleid, de kwaliteitscultuur, Strategic Human Resource Management (SHRM) en het thema wiskunde/rekenen. De Inspectie bezocht het Tender College vmbo voor een kwaliteitsonderzoek. Zowel de vmbo-b- als de vmbo-k-afdeling van de school werd met een voldoende beoordeeld. De Inspectie van het Onderwijs is zeer tevreden over de sterke ondersteuningsstructuur van de school. Het team en de directie kregen een groot compliment voor de vooruitgang die zij al jaren boeken.

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 talentontwikkeling van onze medewerkers. Maar daarnaast willen wij natuurlijk ook gewoon een goede werkgever zijn, zodat het plezierig werken is op school en we getalenteerde mensen aan ons

kunnen binden.

In 2016 hebben we een hr-beleidsplan vastgesteld voor de periode tot 2020. Hierin hebben we gekozen voor een aanpak gericht op de ontwikkeling van onze medewerkers, volgens het principe van de lerende organisatie. Daarvoor zijn drie invalshoeken:

- professionele medewerkers;
- leiderschap;
- een stimulerende werk- en leeromgeving.

Professionele medewerkers hebben een open, onderzoekende houding en de wil om zich te ontwikkelen, en tonen eigenaarschap. Voor leiderschap is belangrijk dat het verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers voedt en stimuleert. Schoolleiders willen daarom medewerkers inspireren om zich professioneel en persoonlijk te blijven ontwikkelen. Dat vraagt om een stimulerende werk- en leeromgeving, die cruciaal is voor het daadwerkelijk ontplooiën van talent. Medewerkers ontwikkelen zich 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. Jaarlijks stellen wij een werkagenda op voor personeelsbeleid, passend binnen het hr-beleidsplan en bij de behoefte van de scholen. De drie hoofdthema's daarin lichten we hierna toe.

Professionele medewerkers

Als er één thema is dat onze schoolleiders en bestuurders bezighoudt, dan is het of er op termijn nog voldoende docenten op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Voor een groot aantal vakken is de verwachting dat de tekorten die er nu al zijn nog zullen toenemen. Het vinden en binden van bevoegde en bekwame docenten wordt steeds moeilijker, omdat alle scholen in dezelfde vijver vissen. Het afgelopen jaar hebben we voor elke school een datascan gemaakt op basis waarvan we een personeelsplanning maken om nu en straks onze hoge ambities voor onderwijskwaliteit waar te kunnen maken. Daarnaast is onze arbeidsmarktcommunicatie verbeterd en werken we hard aan het opzetten van een docentenflexpool, doelgroepbeleid op de arbeidsmarkt voor vakken waarvoor weinig docenten zijn te vinden en het organiseren van gerichte werving van zij-instromers.

Leiderschap

In 2018 zijn drie leiderschapsprogramma's van start gegaan:

- **Dunamare Management**
Dit programma in de Dunamare Academie richt zich op het verder ontwikkelen van basiskennis en vaardigheden van onze (soms startende) leidinggevendenden.
- **Schoolleidersprogramma**
Dit programma is voor leidinggevendenden die zich in een á twee jaar willen ontwikkelen tot eindverantwoordelijk schoolleider.
- **Executiveprogramma**
Een programma voor eindverantwoordelijk schoolleiders om kennis en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn op bestuursniveau.

In 2018 hebben we ook een generieke functieboek voor onderwijsondersteunend personeel (OOP) op de scholen en schoolleiders ontwikkeld. Voor het Bestuurs- en Servicebureau is het organieke functieboek vernieuwd. Voor onderwijspersoneel (OP) bestond al een generiek functieboek. Met een functieboek kunnen we gesprekscycli, talent- en leiderschapsontwikkeling en loopbaanpaden verder vormgeven.

Een stimulerende werk- en leeromgeving

Werken in het onderwijs is prachtig, maar kan soms ook zwaar zijn. Wij willen onze medewerkers graag helpen om niet alleen nu, maar ook straks het beste uit zichzelf te halen. Daarvoor richten we ons onder meer op deze onderwerpen, die we hierna toelichten:

- vitaliteit en duurzame inzetbaarheid;
- Dunamare Academie;
- Opleidingschool H₂O;
- 'van bekwaam naar bevoegd'.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Dunamare heeft vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en welzijn hoog op de agenda staan. Het verzuim in de vo-sector beweegt zich rond de 5 procent, met een lichte stijging in 2018 te opzichte van 2017. Datzelfde geldt voor het ziekteverzuim van Dunamare. Het grootste gedeelte van dat verzuim is gerelateerd aan psychische klachten, een beeld dat ook andere onderwijsorganisaties laten zien. Het ziekteverzuimpercentage over 2018 is 5,37 procent (5,06 procent in 2017, dus een lichte stijging).

In 2018 hebben we een nieuw vitaliteitsprogramma opgezet voor de komende twee jaar, om de vitaliteit en het werkvermogen van onze medewerkers ook in de komende periode te stimuleren en te verbeteren. Ook doen medewerkers via de Dunamare Academie mee aan talrijke trainingen op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Dunamare Academie

De Dunamare Academie is een kennis- en leercentrum voor onze medewerkers om van en met elkaar te leren, naar elkaar te luisteren en te reflecteren, met als belangrijkste doel hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, en daarmee de verbetering van de onderwijskwaliteit. Was 2017 het jaar van verdieping, verfijning en kritisch bijsturen van gestelde doelen, 2018 bleek het jaar van groei, zoals te zien is in tabel 1.

Werkdrukvermindering primair onderwijs

Dunamare Onderwijsgroep ontvangt vanaf schooljaar 2018-2019 voor het primair onderwijs (BRIN 18EC) per leerling € 155,55 voor vermindering van de werkdruk. De managementteams en schoolteams hebben gesprekken gevoerd over de werkdruk die ervaren wordt en oplossingen die het team hiervoor ziet om de werkdruk te verminderen. Het budget is onder andere besteed aan meer extra pedagogische hulpverlening, workshops, ondersteuning en materiaal.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2018
Personeel	24.785
Materieel	574
Profesionalisering	2.316
Overig	-



Tabel 1. Aantal inschrijvingen Dunamare Academie

	schooljaar 2017-2018		schooljaar 2018-2019*	
Aantal Dunamare-medewerkers	1.760		1.682	
Aantal inschrijvingen Dunamare Academie	1.313		1.011	
Aantal unieke inschrijvingen	651	37%	547	33%

*Stand op 31 december 2018; de cijfers over 2018-2019 beslaan dus alleen de eerste vier maanden van het schooljaar.

Het academiëprogramma 2018-2019 is groter dan de voorgaande jaren. Naast het jaarlijks ontwikkelde academiëprogramma, vraaggericht samengesteld met de scholen, heeft de Dunamare Academie voor schooljaar 2018-2019 ook schoolspecifieke programma's gemaakt, waarbij de Academie als makelaar is opgetreden bij de inkoop, organisatie en uitvoering van de trainingen. Ook organiseren we steeds vaker incompany-trainingen van de scholen op de Dunamare Academielocatie. Nieuw is het Dunamare Managementprogramma voor schoolleiders, een trainingsprogramma dat uitgaat van de focus op onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.





Opleidingsschool H₂O

Opleidingsschool H₂O is een samenwerkingsverband tussen Dunamare Onderwijsgroep, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. H₂O staat voor 'samen meer': zowel bij het opleiden van studenten tot docent als bij het verhogen van de kwaliteit van het opleiden en het verbinden daarvan met het ontwikkelen van onze docenten.

Het opleidingsprogramma is in 2018 verder ontwikkeld. Het programma met schoolgroepen waarin theorie en praktijk verbonden worden, en dat uiteindelijk accreditatie tot doel heeft, is uitgebreid en wordt sinds september 2018 regionaal aangeboden. Schoolopleiders en instituutopleiders werken daarbij samen in twee regio's: de regio Haarlem -Noord en Velsen, en de regio Haarlem-Zuid en Haarlemmermeer. Omdat er veel afkomt op startende docenten in het onderwijs, richten we ons met het project 'Frisse Start' op een goede begeleiding en professionalisering van alle starters.

Het aantal studenten aan de Opleidingsschool H₂O is in 2018 opnieuw toegenomen, nu tot 180 studenten. Ook daarom zijn we verheugd dat naast het Sterren College en de locatie Zuidrand van het Haarlemmermeer Lyceum nu ook de Paulus Mavo als aspirant opleidingslocatie zijn aangesloten.

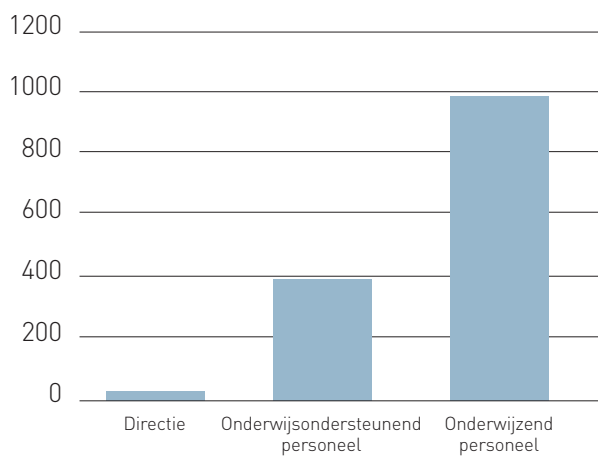
'Van bekwaam naar bevoegd'

Voor een goede onderwijskwaliteit is lesbevoegdheid belangrijk, en daarom streven wij ernaar dat er bevoegde docenten voor de klas staan. Met de kleine groep die momenteel nog on(der)bevoegd is, hebben we scholingsafspraken gemaakt volgens de kaders van de cao vo. Schoolleiders stimuleren en faciliteren de studerende medewerkers om hun opleiding binnen de gestelde tijd te halen. Om dit te bevorderen, werkt Opleidingsschool H₂O samen met 'DNA van de Leraar' in het project 'Van bekwaam naar bevoegd'. Dit project heeft als doel om bekwame docenten te ondersteunen bij het behalen van hun bevoegdheid, zoals het zoeken naar de beste opleidingsroute. In 2018 hebben we met dit project 25 Dunamare-docenten begeleid en ondersteund.

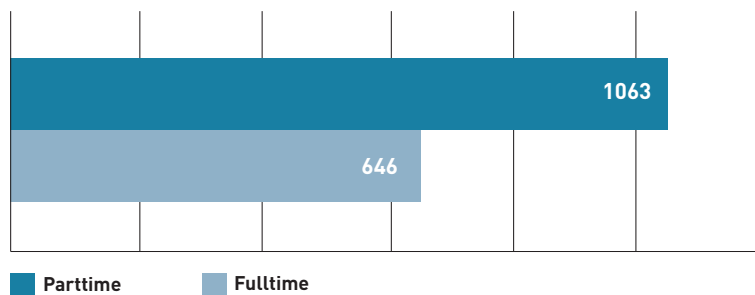
Dunamare in aantallen

Lesbevoegdheid in 2018	
Eerstegraads	30,00 %
Tweedegraads	49,00 %
Pabo	10,00 %
Onbevoegd	11,00 %
Totaal	100,00%

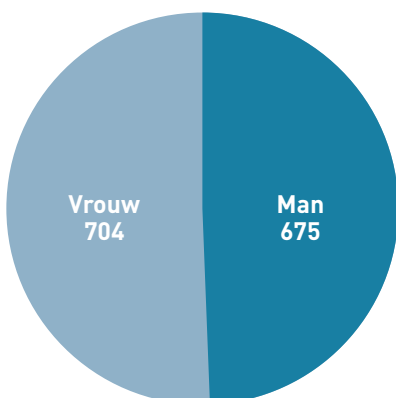
Figuur 1. Opbouw in fte



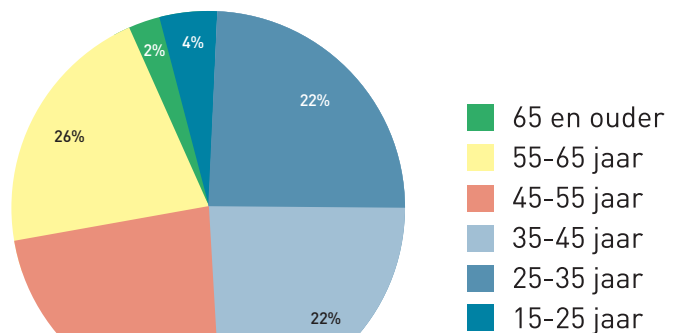
Figuur 2. Aantal fulltime- en partime medewerkers



Figuur 3. Verdeling man-vrouw in fte



Figuur 4. Leeftijdsopbouw



Pijler 2: Goed bestuur

De tweede pijler, goed bestuur, ondersteunt 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 is 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 2).

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 2018 geoptimaliseerd. De financiële administratie ging werken met een nieuw systeem: Pro-Active, een gebruikersvriendelijk factuurverwerkings- en kasadministratiesysteem. Transacties vinden steeds vaker 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 functie.

In 2018 hebben we een beter inzicht in de financiën van de scholen en ook de planning- en controlcyclus is verbeterd, waarbij we werken met planningen en kwartaalrapportages. Daarnaast is een begin gemaakt met rapportages van kernprestatie-indicatoren en prognoses.

De salarisadministratie heeft in 2017 voor alle scholen het hr-systeem MijnDunamare in gebruik genomen en in 2018 is het systeem verder geoptimaliseerd en gebruiksvriendelijker gemaakt. Hiermee kunnen alle medewerkers in een oogopslag alle informatie vinden over salarissen, medewerkersdossiers, verlof, regelingen en andere hr-gerelateerde zaken.

In het schooljaar 2018-2019 stellen we een service-levelagreement (SLA) op tussen de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau. Daarin maken we duidelijke afspraken over de toepassing van centrale en decentrale processen.

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 2018 hebben we in goede samenwerking met de gemeenten een aantal mooie projecten gerealiseerd. Zoals uitbreiding van de tijdelijke huisvesting van Het Schoter en het onderbrengen van de tijdelijke huisvesting van de Daaf Gelukschool in het schoolgebouw van de Prof. Dr. Gunningschool VSO. Naast nieuwbouw investeren wij ook in het aanpassen van bestaande gebouwen en voeren we een meerjarenonderhoudsplan uit om de gebouwen in optimale conditie te houden.

In 2018 zijn met de jaarlijkse aanbestedingskalender onder meer de Europese aanbestedingen uitgevoerd voor beveiligingsdiensten en printers. Dit heeft tot mooie resultaten geleid. Ook is ons inkoopbeleid in 2018 geactualiseerd en zijn er diverse meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedures doorlopen. Meest vermeldenswaardig is de inkoop van een waterstofcel voor een van onze opleidingsschepen MS Emeli.

De staat van de huisvesting van de meeste scholen van Dunmare Onderwijsgroep 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, ontwikkelde 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 2019 gereed.

Doordat het SHP de koers voor de langere termijn vaststelt, kunnen we de wensen van schoolleiders, het beheer en onderhoud, en de duurzaamheids- en binnenklimaatprogramma's in de jaarplannen opnemen. De link met het meerjarenonderhoudsplan, de duurzaamheidsaanpak met maatregelen om energie te besparen en de maatregelen om Frisse Scholen (dat wil zeggen een schoolgebouw met een laag energiegebruik en een gezond binnenmilieu qua luchtkwaliteit, temperatuur, comfort, licht en geluid) te verbeteren, leggen we in 2019.

Duurzaamheid

Met onze klimaatdoelstellingen werken we aan het beperken van ons energieverbruik en investeren we in opwekking van hernieuwbare energie, omdat we ook in de toekomst willen blijven voldoen aan de eisen. Om te investeren in duurzaamheidsmaatregelen buiten natuurlijke vervangingsmomenten om, houden we een financiële reserve aan die we onder bepaalde voorwaarden kunnen aanspreken, die we opbouwen met subsidies.

Een groot duurzaamheidsproject in 2018 was de uitbreiding van de elektraopwekking met zonnepanelen op onze vestigingen Prof. Dr. Gunning-school, Haarlemmermeer Lyceum Baron de Coubertin en Praktijkschool Uithoorn. We hebben in 2018 ongeveer 1.200.000 kwh elektra opgewekt met 5600 panelen. Dat is ongeveer 25 procent van ons totaalverbruik op onze 24 schoolgebouwen.

Protocolen 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 Onderwijsgroep. Door afspraken duidelijk en overzichtelijk vast te leggen in protocollen en reglementen, bevorderen we een gestructureerde, efficiënte, uniforme en zorgvuldige manier van werken. In 2018 hebben we vanwege de Algemene verordening gegevensbescherming het Privacy-reglement en de Integriteitscode herzien. Ook zijn in 2018 de algemene klachtenregeling, het reglement van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, het protocol voor schorsing en de klokkenluidersregeling geëvalueerd en opnieuw vastgesteld.

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 houden we op de scholen zogeheten bewustwordingssessies, waarin alle personeelsleden de spelregels van informatieveilig werken uitgelegd krijgen.

Vanwege het belang dat wij hechten aan informatie-beveiliging 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. Daarbij heeft Dunamare de IBP-reglementen en -de hierboven genoemde protocollen zo nodig aangepast. Hiervoor hebben we advies ingewonnen bij de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, en voor een aantal stukken hun instemming gevraagd.

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 iemand terecht bij het College van Bestuur (CvB). Mocht de oplossing die het CvB biedt voor diegene niet afdoende zijn, dan kan hij of zij de klacht melden bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC). In 2018 zijn geen klachten ingediend bij de LKC.

Omdat we zorgvuldig en transparant met klachten willen omgaan, heeft Dunamare Onderwijsgroep een eigen algemene klachtenregeling. In 2018 heeft het CvB twee klachten behandeld. Een daarvan is ongegrond verklaard. De andere klacht is in onderling overleg opgelost. Verder waren er in 2018 twee bezwaarprocedures over een schorsing van een leerling. Het CvB heeft deze beide

bezwaren ongegrond verklaard. Bij eindexamens kunnen de wettelijke vertegenwoordigers van de leerlingen in beroep gaan tegen een besluit van de directeur of rector van de school. De Commissie van Beroep voor de eindexamens van Dunamare Onderwijsgroep behandelt dit beroep dan. In 2018 was er één beroepsprocedure, die deze commissie ongegrond heeft verklaard. Als iemand een vermoeden heeft van een misstand bij Dunamare Onderwijsgroep, dan kan hij of zij een beroep doen op de klokkenluidersregeling, die een heldere beschrijving geeft van de procedure die iemand dan moet volgen. In 2018 heeft niemand hier gebruik van gemaakt.

Naar aanleiding van de implementatie van het nieuwe generieke functieboek zijn er 12 bezwaren ingediend bij de interne bezwaren(advisie) commissie functieboek. Van deze 12 bezwaren is er één niet ontvankelijk verklaard. De overige 11 bezwaren zijn door de interne bezwaren(advisie) commissie functieboek behandeld. Deze commissie heeft geadviseerd om zes bezwaren ongegrond te verklaren en het primaire besluit te handhaven. Bij de overige vijf bezwaren heeft de commissie geadviseerd de bezwaren gegrond te verklaren en het primaire besluit te herzien. Het College van Bestuur heeft in de bijna alle gevallen het advies van de interne bezwarenadviescommissie functieboek overgenomen. Voor vier bezwaarzaken vond, voordat het College van Bestuur een definitief besluit kon nemen, een aanvullend functieonderzoek plaats.



6| Resultaten per school

Leeswijzer bij scholenpagina's



Onderwijsresultaten

De hiernavolgende scholenpagina's geven de onderwijsresultaten weer voor 2018. Naast een toelichting op deze onderwijsresultaten geven de schoolleiders een toelichting op de behaalde resultaten in 2018.

De resultaten van de scholen beschrijven we onder andere op basis van de indicatoren van de Onderwijsinspectie, zoals vermeld op de opbrengstenkaart 2019. 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 2018 (schooljaar 2017-2018 en 2018-2019 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 2017-2018.
- 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 2017-2018, 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

- Het exploitatieresultaat van elke school over schooljaar 2017-2018..

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 1.800 leerlingen. De school streeft naar brede talentontwikkeling, persoonlijke ontplooiing en culturele vorming van alle leerlingen. Het lyceum is sinds 2018 een CultuurProfielSchool en staat in de regio bekend om zijn hoogwaardige muziek-, drama- en kunstprestaties.

Hart voor leerlingen

Samen werken
aan jezelf

CultuurProfielSchool

Internationalisering

Bèta onderwijs



Rector Nelie Groen

over de professionalisering en onderwijskwaliteit op
het Coornhert Lyceum in 2018.

Je bent sinds schooljaar 2018-2019 de nieuwe rector op deze school. Wat is je eerste indruk?

“Het is een heel prettige school met een fijne sfeer. Wat me meteen opviel, was dat er op een hoog niveau gewerkt wordt aan de culturele en kunstzinnige vaardigheden. De leerlingen worden echt klassiek geschoold; bij tekenen en schilderen bijvoorbeeld leren ze heel natuurgetrouw te tekenen en het schoolorkest bereidt leerlingen voor op het conservatoriumniveau. Ook het theater is van zeer hoge kwaliteit. Er wordt heel gedisciplineerd en geconcentreerd getraind in de kunsten, de school heeft daar al een lange traditie in. Het is ook een opvallend brede school, waarin de verschillende richtingen mavo, havo en vwo

niet gescheiden in het gebouw zitten maar door elkaar heen. Dit vanuit een humanistische visie: De leerlingen leren omgaan met alle type leerlingen.

Verder is het een school die kinderen zo veel mogelijk kansen wil bieden en ze uitdaagt dát te doen waartoe ze in staat zijn. We merken wel dat het met de huidige grote omvang van de opstroom van leerlingen. Daarom hebben we de bepalingen voor opstromen iets duidelijker neergezet en de docenten daar meer zeggenschap in gegeven. We blijven een school die iedereen kansen biedt, maar je moet als leerling wel een realistische kans hebben een hoger niveau te halen.”

Hoe geven jullie vorm aan de brede talentontwikkeling van leerlingen?

"Dat zit in het DNA van onze school. Wij dagen leerlingen voortdurend uit hun creativiteit verder te ontwikkelen. We hebben bijvoorbeeld de 'Bèta Cave' waar ze kunnen werken aan hun bèta-vaardigheden en experimenten kunnen doen, en we zijn lid van het jongeren- en technologienetwerk Jet-Net. Creativiteit en techniek zijn een heel belangrijke combinatie voor de toekomst; technici moeten creatief kunnen denken voor uitdagingen zoals de energietransitie.

We houden debatwedstrijden en stimuleren dat elke leerling een leesboek in de schooltas heeft om te lezen op tussenmomenten. We hebben leerlingenpanels per leerlaag, waarmee we heel gestructureerd overleggen. En we hebben een peer-to-peerprogramma waarin bovenbouwers onderbouwers begeleiden. We nodigen de leerlingen steeds uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen schoolomgeving. Dat werkt heel goed. Het is belangrijk en fijn voor iedereen als leerlingen goed kunnen meedenken."

Het Coornhert Lyceum maakt deel uit van H₂O; waarom zijn jullie een opleidingsschool voor nieuwe docenten?

"Het is een verrijking voor onze docenten; als je iets leert aan anderen, leer je zelf ook veel. Jonge mensen in de school geven daarnaast veel energie. Bovendien willen we in de toekomst voldoende personeel houden en is dit een goede manier om nieuwe mensen aan te trekken."

Wat was de meerwaarde van de audit in 2018 vanuit Dunamare Onderwijsgroep?

"Ik ben groot voorstander van interne kwaliteits-systemen. Je leert er ontzettend veel van als collega's van andere scholen met een frisse blik naar jouw school kijken. Het geeft ook een goede verbinding tussen de scholen, dus Dunamare Onderwijsgroep moet hier zeker mee doorgaan. De audit leverde mij een spiegel op die ik aan mijn eigen medewerkers kon voorhouden. We kregen onder andere het advies om meer te praten over de kwaliteit van ons onderwijs in besloten themagroepen. Daar hebben we meteen gehoor aan gegeven: we zijn gestart met twee groepen. De één houdt zich bezig met de vraag wat een goede les is, de ander met de vraag wat een goede

structuur voor de school is. Feedback uit de audit was dat er veel oog is voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. We hebben op school speciale medewerkers die extra ondersteuning bieden, zoals bv. een motivatiecoach. Ook zijn er o.a. aanbevelingen gedaan op het gebied van het mentoraat en de kwaliteitszorg op de school."

Hoe hebben jullie afgelopen jaar ingezet op het verbeteren van de onderwijsresultaten?

"Door constant alle data te analyseren en te bespreken met de vakgroepvoorzitters en de afdelingen. Ik geloof heel sterk dat een schoolleiding invloed heeft op de schoolresultaten. Daarom bespreken we de resultaten altijd samen met de hele schoolleiding en de beleidsadviseur onderwijs van Dunamare. Dat levert meer reflectie op en pro-actiever handelen.

Verder zetten we bij bepaalde vakken extra lessen in die leerlingen facultatief kunnen volgen als ze het nodig hebben. En in de huiswerkbegeleiding door docenten sturen we leerlingen actiever aan."

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstelling is je team trots?

"Allereerst op het behalen van het predicaat CultuurProfielSchool. Daar hebben we een behoorlijke audit voor gehad en zelf een krachtig plan met visie en doelen voor opgesteld. We hebben ook een aparte kunst- en cultuurcoördinator aangesteld. Verder zijn we in de onderbouw gestart met Plussen, een programma voor differentiatie. Leerlingen in een dakpanklas krijgen les op beide niveaus – voorheen was dat alleen op het laagste niveau. Door ze alvast op een hoger niveau les te geven, zijn ze ook beter voorbereid op mogelijke opstroom.

En we hebben afgelopen jaar het 'Coornhertjaar' gehad in Haarlem, waarin onze school een actieve partner was voor de gemeente. Zo hebben onze leerlingen geëxposeerd in Museum Haarlem en hield Boris van der Ham een lezing op school."

Welke aandachtspunten heeft de school voor het schooljaar 2018-2019 en de langere termijn?

"Het verbeteren van onze examenresultaten is een belangrijk speerpunt. Door de opstroom beter te reguleren, hopen we die resultaten ook te verbeteren. We verwachten ook te kunnen starten met voorbereidingen voor de nieuwbouw.

Ons schoolgebouw is deels te oud en is te klein, er ligt al een ontwerp klaar voor een vernieuwing en uitbouw van het bestaande gebouw. Verder willen

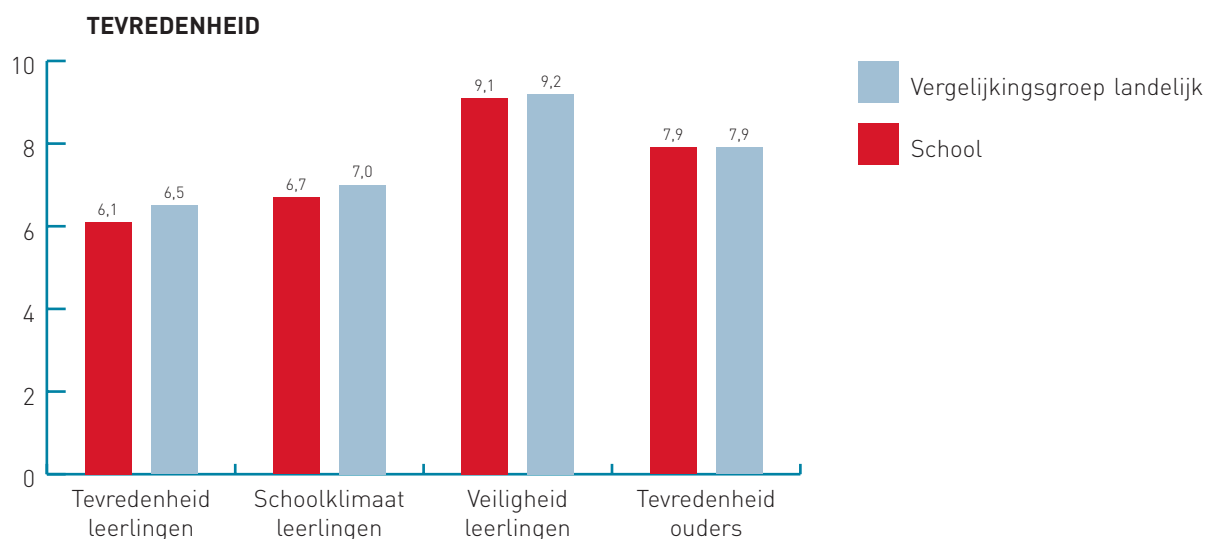
we het mentoraat komend jaar versterken, en het differentiëren in de klas veel aandacht blijven geven.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	1809	1772

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces	Onder de norm	Boven 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	87%	79%	91%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -190.440	€ 122.459	€ -312.899

Toelichting:

Het Coornhert Lyceum realiseert over schooljaar 2017-2018 een negatiever resultaat van €313.000 dan begroot. Het verlies is met name ontstaan door hogere personele lasten van €254.000 (meer formatie) en hogere leermiddelen van €134.000. Om financieel gezond te blijven, heeft de schoolleiding diverse acties ingezet om een sluitende begroting voor 2018-2019 te realiseren.

2| DAAF GELUKSCHOOL

De Daaf Gelukschool in Haarlem-Noord is een vmbo-school voor leerlingen met leerachterstanden en sociaal-emotionele problematiek. De school met 155 leerlingen geeft onderwijs op maat en biedt extra ondersteuning en persoonlijke aandacht.

Op de DG tel je mee

Jezelf Kunnen Zijn

Extra ondersteuning

Hulpvaardig

Lwoo+



Directeur Monica van den Hoven
over de onderwijskwaliteit en professionalisering van
de Daaf Gelukschool in 2018.

Op welke gerealiseerde doelstellingen van 2018 ben je trots?

"We zijn verder gegroeid in wat we goed kunnen: maatwerk leveren aan leerlingen op zorg- en didactisch niveau. Dat doen we onder meer door het train-de-trainerprincipe, waarbij collega's elkaar verder opleiden. Afgelopen jaar zijn we bezig geweest met het herhalen van de 5 rollen van de leraar, het directe instructie model en interactief gedifferentieerde directe instructie.

Ieder kind heeft bij ons een eigen ontwikkelingsperspectief (OPP). Elk jaar groeien we ook weer in hoe we daarmee omgaan. Verder ben ik blij

dat het vernieuwd vmbo, dat twee jaar geleden werd ingevoerd, nu goed draait. In 2018 hebben de eerste kinderen examen gedaan in Economie en Ondernemen en de resultaten waren uitstekend."

Hoe geven jullie op de Daaf Gelukschool vorm aan het kortcyclisch werken?

"Dat doen we volgens het kwaliteitsbeleid van Dunamare Onderwijsgroep; we houden jaarlijks drie gesprekken met medewerkers, één start gesprek, één tussenevaluatie en één functionerings- of beoordelingsgesprek. Ik ben tot het inzicht gekomen dat ik meer verantwoordelijkheid dieper in de organisatie

wil leggen, om de werkdruk bij iedereen te verminderen.

Ik wil medewerkers inzetten op hun talenten. Als je ingezet wordt op wat je goed kan en wat je leuk vindt om te doen, ervaar je veel minder werkdruk. Denk aan de Griekse goden Chronos (de echte tijd) en Kairos (de beleefde tijd). Daar gaan we meer op sturen. We gaan kijken waar ieders talenten liggen en proberen het zo te organiseren dat mensen dát doen waar ze energie van krijgen.”

Hoe heeft de school het afgelopen jaar gewerkt aan de verbetering van LOB?

“Dat hebben we in schooljaar 2017-2018 echt goed geïmplementeerd. Het was er al wel, maar we voeren het nu beter uit en de mentoren worden beter begeleid. De decaan heeft een plan van aanpak gemaakt, inclusief studiedagen. Mensen worden nu opgeleid – weer via het train-de-trainerprincipe – in wat LOB precies inhoudt. Hun verworven inzichten delen ze vervolgens met hun team.”

Wat hebben jullie gedaan aan de ondersteuningsstructuur in 2018?

“Die zit op zich al heel goed in elkaar, we evalueren hem ieder jaar voor mogelijke verbetering. Zo hebben we afgelopen jaar geïntroduceerd dat er voortaan een zorgmedewerker aanwezig is bij de mentoruren waarin er over de leerlingen gepraat wordt. Die zorgmedewerker kan zo sneller schakelen, en voor de mentoren is het een zinvolle ondersteuning.”

De Daaf Gelukschool gaat in augustus 2020 de krachten bundelen met de Paulus Mavo en het Sterren College. Wat is de meerwaarde van deze samenwerking?

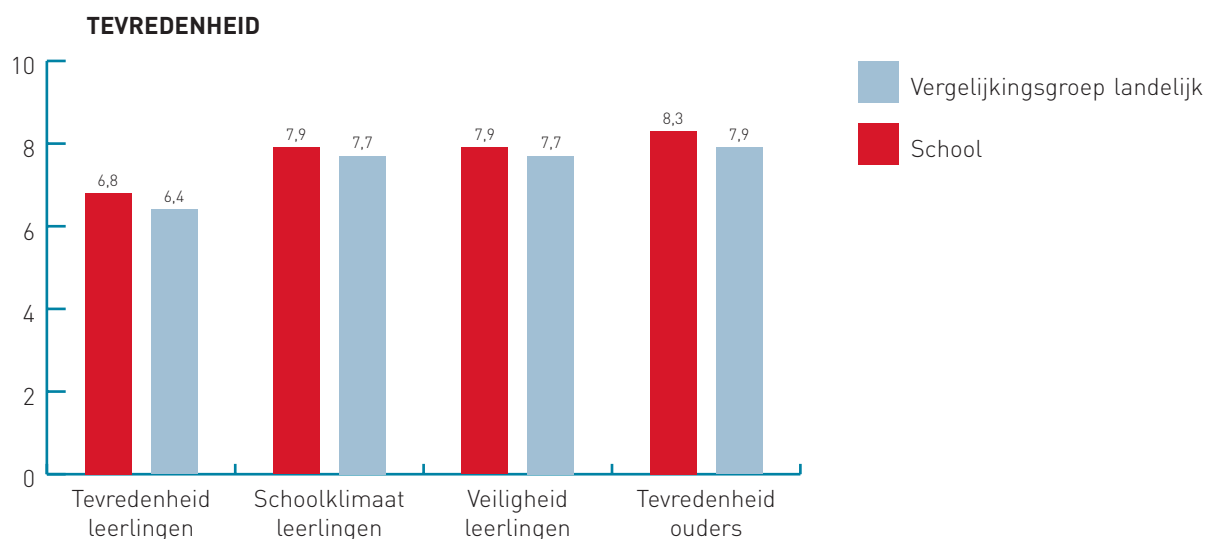
“We brengen het beste van de drie scholen samen; daardoor krijgen meer leerlingen de zorg die ze nodig hebben. Met één centrale intake komen leerlingen ook eerder op de juiste plek. Bovendien krijgen ze veel meer keuze in vakken. Op onze school hebben wij bijvoorbeeld alleen Economie en Ondernemen. Op de nieuwe school bieden we veel meer profielen aan. Daar gaan de leerlingen ook van profiteren.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	172	154

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm	
Onderbouwsnelheid	Boven de norm	
Bovenbouwsucces	Onder de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	93%	100%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 17.981	€ 26.872	€ -8.890

Toelichting:

De Daaf Gelukschool realiseert over schooljaar 2017-2018 een resultaat die nagenoeg gelijk is aan de begroting. Enerzijds zijn er meer baten (prijsindexatie lwoo en hogere inkomsten Samenwerkingsverband). Daarentegen is de formatie-inzet hoger dan begroot en ontstaan door vervanging van onder andere niet-schoolgerelateerde ziekte. Daarnaast zijn de uitgaven in de leermiddelen hoger.



Doelen les 5.1

- Je kunt opschrijven hoe waaruit een lichtbundel opgebouwd is.
- Je kunt opschrijven hoe een lichtstraal zich gedraagt.
- Je kunt een lichtstraal tekenen.
- Je kunt opschrijven uit welke kleuren wit licht is opgebouwd.
- Je kunt opschrijven welke onzichtbare straling er nog meer in zonne-spectrum zit.
- Je kunt opschrijven waardoor we kleuren zien.
- Je kunt tekenen hoe schaduw ontstaat.

3| DE HARTENLUST

De Hartenlust is een kleine, moderne school voor vmbo-t voor ongeveer 400 leerlingen in een prachtig, historisch gebouw. Het bevolgen, 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.

Professioneel

Kleinschalig

Persoonlijk

Toekomstgericht

Balans IQ en EQ



Directeur Arjan van Waveren
over de onderwijskwaliteit en professionalisering
van De Hartenlust in 2018.

Dit is het eerste jaar dat je naast rector van het Schoter ook directeur bent van De Hartenlust. Wat was je eerste indruk van deze school?

"De sfeer is heel geborgen. Het is een veilige plek, midden in een groene woonwijk. Het docententeam is heel betrokken en ervaren. Als je hier als leerling binnenkomt, dan word je echt gezien. Alle medewerkers kennen je, zo klein is de school."

Sinds 2017-2018 werkt De Hartenlust nauw samen met Het Schoter. Waarom?

"Voor de profilering van de school. De Hartenlust was op zoek naar samenwerking met een havo-school.

Door de samenwerking met Het Schoter garanderen we dat leerlingen van De Hartenlust daar

een plek op de havo kunnen krijgen. We gaan trouwens nog iets verder bij het bieden van die garantie. Tot nu toe kunnen leerlingen aan het einde van jaar 1 opstromen naar de havo. Vanaf komend schooljaar kan dat ook tijdens leerjaar 1 én 2."

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"Onze talentontwikkeling, afgestemd op de wensen van de leerlingen. Hiervoor hebben we Top-uren ontwikkeld. Daar zijn we dit jaar in klas 1 druk mee bezig. Bij de inschrijving kan een leerling kiezen uit sport, kunst en Cambridge Engels. In jaar 2 maken ze opnieuw een keuze: verdergaan met hetzelfde vak, of wisselen. Die Top-uren zijn we nu voor klas 2 aan het ontwikkelen. Insteek op wat kinderen

interessant vinden: dat is een mooie ontwikkeling in het onderwijs.”

Hoe hebben jullie de brede talentontwikkeling van leerlingen verder vormgegeven?

“De Top-uren zijn voor de onderbouw. Voor de bovenbouw bieden we Informatietechnologie als eindexamenvak aan: een belangrijk vak voor de toekomst, waar veel werkgelegenheid in is. Dat is de motivatie geweest om dit in te voeren, plus het feit dat geen enkele andere school in de omgeving dit vak aanbiedt.”

Welke ontwikkelingen speelden er nog meer?

“Omdat het aantal leerlingen daalde, hebben we extra plannen bedacht en doorgevoerd om aantrekkelijker te worden voor leerlingen. Zo is de lessentabel aangepast. We hebben keuzes gemaakt, bijvoorbeeld om Frans in de bovenbouw te vervangen door Informatietechnologie. Door alle veranderingen was afgelopen jaar erg onrustig. We zijn nu bezig om de rust terug te brengen. We zijn ook verantwoordelijk voor de goede uitvoering van alle nieuwe plannen. Op beleidsvlak werken we aan het op orde brengen van de bouwstenen van de school.”

Wat heb je geleerd van het afgelopen jaar op De Hartenlust?

“Dat het heel belangrijk is om goed met elkaar te bespreken (en zo nodig uit te leggen) wat het beleid is en wat de plannen zijn en waarom je dus

dingen doet. Welke keuzes zijn er gemaakt en waarom, en wat betekenen die keuzes? Er werken hier ongeveer 35 mensen, dat maakt het gelukkig gemakkelijk om echt het hele team te spreken.”

Jullie examenresultaten zijn boven het landelijk gemiddelde. Hoe borgen jullie dit goede resultaat?

“We bereiken die goede resultaten met een heel ervaren docententeam en veel persoonlijke aandacht. We waarborgen het succes door een speciaal mentoraat. In klas 1 heeft elke klas een klassenmentor, maar vanaf klas 2 hebben de leerlingen invloed op wie hun mentor wordt. Ze geven een aantal keuzes op. Alle docenten doen mee aan dit persoonlijk mentoraat. Zo krijgen leerlingen een docent die bij hen past en andersom. Omdat we die persoonlijke aandacht zo belangrijk vinden, krijgen mentoren daar volgend jaar meer tijd voor.”

Wat is jullie voornemen voor het schoolgebouw?

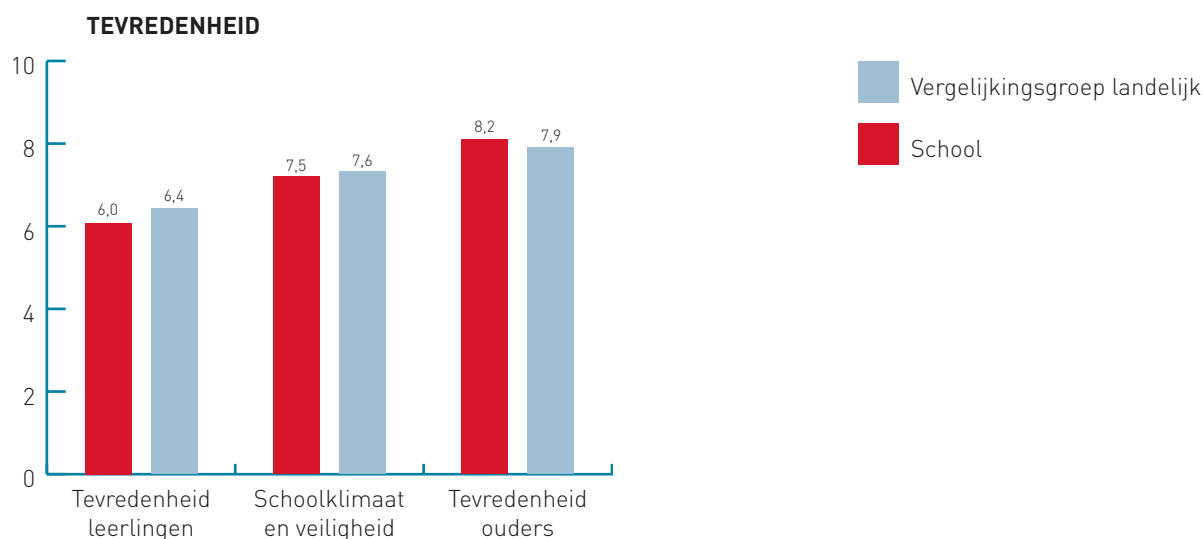
“We willen de klassieke uitstraling weer terugbrengen zodat het gebouw ook aan de binnenkant meer status krijgt. Dat verdient het pand. Bijvoorbeeld met grote palmen en door de originele kleuren van het pand terug te brengen. In de zomer van 2018 is trouwens het hele schoolplein opnieuw ingericht, met zitplaatsen, veel groen en een trapveldje. Dat heeft de school veel goeds gedaan. Het is een mooie aanvulling op het pand.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	332	311

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -54.046	€ -125.473	€ 71.427

Toelichting:

Het resultaat van De Hartenlust is €72.000 minder negatief dan begroot. De afwijking is zichtbaar in lagere personele lasten (€39.000) en meer overige subsidies OCW (€30.000). Het begrotingstekort is verklaarbaar door een relatief hoge functiemix (eindschalen LC) en hoge huisvestingslasten per leerling.



4 | HAARLEM COLLEGE

Het Haarlem College in Haarlem-Zuid is een brede school voor vmbo-tl, vmbo-k en vmbo-b met ongeveer 1000 leerlingen. De school biedt naast mavo-onderwijs binnen een aantal deelscholen zes profiellijnen aan 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.

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 2018.

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"2018 was het jaar waarin de eerste eindexamenleerlingen het nieuwe vmbo hebben afgerond. De hele vernieuwing was een majeure operatie van drie jaar en ik ben ontzettend trots op de systematiek die we met elkaar hebben ontwikkeld.

Op het Haarlem College hebben leerlingen echt iets te kiezen, omdat we zes richtingen in huis hebben – we zijn tien jaar geleden ontstaan uit een fusie van een aantal scholen. Stel dat een leerling kiest voor Zorg en Welzijn en een eigen opvang wil starten, dan kan hij of zij modules volgen bij Ondernemen & Commercie en bij

Media & Vormgeving, om bijvoorbeeld een website te leren bouwen. Voor de vernieuwing hadden we ontwikkeluren ingeroosterd, maar in de praktijk kost zo'n enorme operatie altijd veel meer tijd. Mijn trots richt zich dan ook vooral op de uiterst betrokken en gemotiveerde collega's. Hun inzet heeft geresulteerd in goede eindexamenresultaten."

Je bent ook trots op jullie niveau van burgerschapsonderwijs?

"Het Kohnstamm Instituut heeft onderzoek gedaan naar wat er op scholen gebeurt op het gebied van burgerschapsontwikkeling. Dat viel zwaar tegen. In hun rapport wordt het Haarlem College

genoemd als uitzondering en steeds aangehaald als voorbeeld van good practice. We hebben hierdoor veel media-aandacht gekregen. Onze aandacht voor burgerschapsontwikkeling is eigenlijk vanzelf ontstaan door de gemixte samenstelling van ons leerlingenbestand. Je ziet hier grote cultuurverschillen. We stoppen gevoeligheden niet weg, maar maken die juist bespreekbaar. We laten leerlingen over hun ervaringen vertellen. Ze gaan op excursie naar bijvoorbeeld de Hollandsche Schouwburg en we halen sprekers in huis. Onze aanpak werkt heel goed. Er speelt hier zelden iets tussen culturen.”

Welke ontwikkelingen hebben jullie het afgelopen jaar in gang gezet?

“We hebben extra ingezet op het pedagogisch-didactische klimaat binnen de school. Een mooie kapstok daarvoor zijn de zes rollen van de leraar: als gastheer, presentator, didacticus, leercoach, pedagoog en als afsluiter. Dat zijn handvatten voor de docent om goed les te geven. De zes rollen werden nog niet in elke les toegepast. Met onder andere lesobservaties hebben we gekeken of docenten de verschillende rollen beheersten en of het tijd was voor verdieping. Samen met het pedagogisch klimaat, versterken we ook het mentoraat. Zo hebben alle klassen nu een vast mentoruur op hun rooster staan, zodat een mentor op een goede manier kan bouwen aan een hechte groep leerlingen. Om dit te ondersteunen, zetten afgelopen jaar twee collega's een interne databank op met ondersteunend materiaal. We

vinden het belangrijk om diverse (soms moeilijke) onderwerpen met leerlingen te bespreken. Het Haarlem College wordt niet voor niets vaak genoemd als ‘good practice’ rondom burgerschapsonderwijs”.

En het didactisch klimaat en zij-instroom nieuwe leerlingen?

“Naast het pedagogisch klimaat, is natuurlijk het didactisch klimaat belangrijk. De vakgroepen spelen hierin een grote rol. We zijn afgelopen jaar met bureau Onderwijs Advies een pilot begonnen in scholing van vakgroep voorzitters. Er heeft zich een enthousiaste groep opgegeven en de ervaringen tot nu toe zijn positief.

Binnen het zorgnetwerk op het Haarlem College is ook het één en ander veranderd. Zo is trajectgroep 2.0 verder vorm gegeven waarmee we in een aantal gevallen vroegtijdig schoolverlaten voorkomen, en is er een plus vo-voorziening gecreëerd.

Ook is het er afgelopen jaar extra ingezet op communicatie rondom zij-instroom van andere scholen. In verband met het oriënteren op de beroepsrichtingen in de tweede klas en het starten met keuzedelen, is het raadzaam om leerlingen al in klas 2 bij ons te laten starten. Op de school van herkomst is er soms nog onduidelijkheid over instromen. Door hierover steeds in gesprek te gaan, proberen we voor elke leerling op het juiste moment een passende plek te creëren.



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	967	969

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	99%	93%	92%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende

EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 119.155	€ 90.045	€ 29.110

Toelichting:

Het Haarlem College realiseert ten opzichte van de begroting een positiever resultaat van €29.000. De positieve afwijking is met name te verklaren door meer inkomsten lwoo als gevolg van prijsindexatie (€ 72.000) en samenwerkingsverband (€ 82.000). De school heeft, onder andere door grip op de formatie, de negatieve resultaten van de afgelopen twee schooljaren weten te keren. De begroting 2018-2019 bestaat uit een ruim positief saldo om de reserves weer aan te vullen.



Tot slot is er een brede scholing ingezet voor de mentoren van klas 1 en 2 op het gebied van toetsing en resultaten (RTTI en OMZA). De toetsdruk is ook op het Haarlem College best hoog en door op een goede manier met RTTI-genormeerde toetsen te werken, kan de druk voor leerlingen (én docenten) naar beneden. De resultaten bieden mooi inzicht in de vaardigheden van leerlingen.

Bij dit alles handelen we vanuit een visie op gedeeld leiderschap. We hebben zoveel goede menskracht in onze organisatie, dat we die op allerlei onderwerpen kunnen laten bloeien. Heel bewust stimuleren we alle medewerkers om goede ideeën te ventileren en ermee aan de slag te gaan.

Hoe is jullie ondersteuningsstructuur vormgegeven?

“Formeel zijn we geen zorgschool, maar we hebben wel veel leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. We hebben veel ervaring met leerachterstanden en zogenoemde “gestapelde problematiek” bij leerlingen. We hebben een ondersteuningsstructuur, met zorgcoördinatoren die de spin in het web zijn. Bovendien hebben we vijf leerlingbegeleiders, die heel toegankelijk zijn voor leerlingen en ouders.

Wij leiden uit klas 1 en 2 ‘peerleaders’ op om de nieuwe brugklassers te begeleiden. Zo betrekken we ook leerlingen bij de zorg voor nieuwe leerlingen. Dat werkt heel goed.

Nieuw is dat we schooljaar 2018-2019 zijn gestart als een +VO-locatie. Leerlingen van het Sterren College en Tender College, die voor een aantal weken een time-out nodig hebben, kunnen tijdelijk bij ons terecht. Leerlingen van ons die een begeleidingstraject hebben doorlopen en even een andere omgeving nodig hebben, kunnen bij het Sterren College terecht. We laten ze dus niet los, maar zorgen voor een goede begeleiding.”

Wat betekent het dat jullie deel uitmaken van H₂O binnen Dunamare Onderwijsgroep?

“We zijn een grote school en voelen ons medeverantwoordelijk voor goede opleidingsmogelijk-

heden voor nieuwe docenten. Dat doen we door stageplekken te bieden: per schooljaar hebben we vijftien tot twintig stagiairs. Die komen met nieuwe ideeën en technieken. Bovendien vinden docenten het leuk om hun kennis op nieuw talent over te dragen. Mij houden al die studenten ook scherp: is onze aanpak nog wel de juiste? De jeugd verandert immers. Hoe gaan die studenten daarmee om, wat hebben zij geleerd?”

Wat was de meerwaarde van de audit vanuit Dunamare Onderwijsgroep eind 2018?

“Die hebben we zelf aangevraagd, omdat je als school moeilijk voldoende afstand kunt nemen om te oordelen. We hebben een basisarrangement bij de inspectie en scoren op alle onderdelen boven de norm, maar wat moeten we doen om nog beter te worden? De audit hebben we gebruikt om te kijken hoe ver we in dat proces zijn. We herkennen veel punten uit de eindrapportage. Bijvoorbeeld dat we de focus nog meer kunnen leggen op een goede differentiatie in de klas en dat we plannen goed uitvoeren en evalueren, maar nog beter kunnen borgen.”

Wat heb je geleerd van het afgelopen jaar?

“Mijn visie op gedeeld leiderschap is: breng zo veel mogelijk verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Zet taken uit bij mensen die er affiniteit mee hebben en expertise laten zien of die onder de knie willen krijgen. Dat vraagt een heel transparante organisatie en echt werken met de vier V's: we bieden een Veilige omgeving, we geven Vertrouwen, je krijgt Verantwoordelijkheid, maar je moet ook Verantwoording afleggen.

De medezeggenschapsraad en docenten worden in een vroeg stadium bij schoolontwikkelingen betrokken en niets is in beton gegoten. Goede ideeën horen we graag, want die kunnen alleen maar verrijken. We kunnen zoveel van elkaar leren. Daarom organiseren we studiedagen niet met externen, maar gaan collega's zelf op die zeepkist staan. Zo ontstaat er een waardevolle uitwisseling van ideeën. Ik heb geleerd dat we hieraan moeten vasthouden. Het succes van deze manier van werken is een bevestiging dat ik samen met mijn team de juiste koers heb gekozen.”

5| 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 regulier of 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.

Dalton

Openbaar

Tweetalig onderwijs

**LOOT-school
(TopTalentschool)**

Opleidingsschool



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

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Haarlemmermeer Lyceum in 2018.



Wat bieden beide locaties aan leerlingen naast het gewone lesprogramma?

Bart: "We zijn een Topsport Talentschool met een LOOT-status; leerlingen die uitblinken op sportief gebied kunnen bij ons een aangepast lesprogramma volgen om sport en school goed te kunnen combineren. Ze worden begeleid door onze LOOT-coördinatoren, die voor hen een programma op maat maken. We hebben gemiddeld 150 tot 200 leerlingen die dit programma volgen.

Verder zijn wij een van de weinige gecertificeerde scholen die op alle niveaus tweetalig onderwijs geven; begin 2018 hebben we ook ons certificaat behaald voor tweetalig mavo-onderwijs.

We hebben bovendien Chinees als keuzevak ingevoerd op 5 vwo. We zijn vorig jaar op studiereis geweest naar China en volgend jaar kun je er ook eindexamen in doen. Je kunt bovendien het wereldwijd erkende HSK-certificaat in Chinees bij ons halen. Over certificaten gesproken: we zijn ook een Cambridge Engels exam centre. Leerlingen hoeven dus niet ver weg om examen te doen voor het Cambridge-certificaat."

Liesbeth: "Op de Zuidrand geven we daltononderwijs op havo en vwo niveau. De lessen Lichamelijke Opvoeding worden gegeven in het aangrenzende en prachtige Sportcomplex Willem Alexander."

Op welke gerealiseerde zaken in 2018 zijn jullie trots?

Bart: "We zijn een sterk merk, we hebben een goede naam; leerlingen kiezen voor onze school en medewerkers vinden het fijn om hier te werken. Zowel voor docenten als leerlingen is er veel mogelijk, er wordt geluisterd naar ideeën. Alle secties hebben nu een eigen vakwerkplan en de samenwerking tussen de onder- en bovenbouw is verbeterd. Op de Bdc zijn drie nieuwe teamleiders gestart, afkomstig vanuit de eigen school. Dat is een goed teken; intern hebben we voldoende kwaliteiten en doorgroeimogelijkheden."

Liesbeth: "Op de ZR hebben we in 2017 onze daltonlicentie behaald, afgelopen jaar hebben we het daltononderwijs nog beter geborgd. Het slagingspercentage is omhooggegaan, we hadden onder meer heel hoge cijfers voor natuurkunde. Verder zijn we op deze locatie gestart met reanimatie-onderwijs. Ons doel is dat uiteindelijk alle leerlingen dit kunnen. Erg leuk is dat onze conciërge 'Conciërge van het jaar' is geworden in de regio Haarlemmermeer. We hebben dan ook een subliem conciërgeteam; je kan bij ons van de grond eten, zo schoon is het. Daarnaast is het klimaat op beide locaties heel veilig."

Bart: We hebben op de Bdc ook 45 NT2-kinderen op school die de tweetalige vakken volgen en voor de overige vakken extra ondersteuning krijgen. Onze filosofie is dat aangezien ze Engels spreken, ze bij ons op school kunnen socialiseren.

Hoe hebben jullie op beide locaties maatwerk vormgegeven?

Bart: "Je kunt voor een aantal vakken op een hoger niveau eindexamen doen of gespreid examen doen. Dat is bijvoorbeeld voor leerlingen met de LOOT-status heel handig."

Liesbeth: "We hebben op de ZR afgelopen jaar meer ingezet op werken met laptops, wat maatwerk ondersteunt. En wij werken sowieso al met daltonuren, waarin een leerling zelf kiest hoe hij of zij die tijd invult."

Wat heeft de visitatie vanuit Dunamare Onderwijsgroep in 2018 op de locatie Zuidrand jullie opgeleverd?

Liesbeth: "De visitatie heeft het beeld dat wij als schoolleiding hadden bevestigd. Ook sloot het

aan bij de visitatie die wij een jaar eerder hebben ontvangen om onze licentie voor daltononderwijs te krijgen. Zo zijn we bijvoorbeeld aan de slag gegaan met het gedeeld eigenaarschap van leerlingen."

Wat hebben jullie gedaan voor nog betere onderwijsresultaten?

Bart: "We focussen meer op de gesprekken met ouders en kinderen; we betrekken de ouders eerder bij school en maken sneller plannen van aanpak met de leerlingen. In de onderbouw zijn we de analyses uit het leerlingvolgsysteem actiever gaan gebruiken."

Liesbeth: "Verder hebben we docenten getraind in hoe ze de leerlingen kunnen trainen in studievaardigheden. Ieder jaar vanaf maart verplichten we leerlingen die er slecht voor staan om aan het einde van de schooldag langer op school te blijven en in stilte te leren. We hebben ook DOT ingevoerd, een digitale observatietool om de kwaliteit van de lessen beter te monitoren."

Het Haarlemmermeer Lyceum is als onderdeel van H₂O een opleidingsschool voor nieuwe docenten. Waarom doen jullie dat?

Bart: "We zien het als onze maatschappelijke opdracht. Willen we in de toekomst ook goede docenten werven, dan zullen we ze de kans moeten bieden om het vak te leren. En het levert ons direct kandidaten op als er een vacature is. Onze begeleiders leren op hun beurt van de stagiairs; ze kunnen zich spiegelen aan de nieuwe generatie en krijgen meer variatie en uitdaging in hun werk."

Wat zijn jullie aandachtspunten voor de komende jaren?

Bart: "Onderhouden wat we hebben, en werken aan stabielere resultaten. Onze in- en doorstroom van leerlingen op de Bdc zijn heel goed, maar de uitstroom is nogal instabiel. De ene keer goed, de andere keer wat minder. Dat komt natuurlijk ook doordat we een grote school zijn met veel variatie in leerlingen. Maar we streven ernaar de uitstroom stabiel te krijgen."

Liesbeth: "Een flinke uitdaging wordt verder om de doorstroom van mavo naar havo zo goed mogelijk te begeleiden. Die doorstroom wordt door de overheid waarschijnlijk drempelloos. Onze LOB-coördinatoren hebben er nu een hele klus aan om

te zorgen dat de grote groep doorstromers op de juiste plek terechtkomt. Een belangrijk aandachtspunt voor de ZR is bovendien om het daltononderwijs in de bovenbouw verder te ontwikkelen. In de onderbouw staat dat al goed, maar in de bovenbouw is de aandacht nog met name gericht op examenvoorbereiding. We

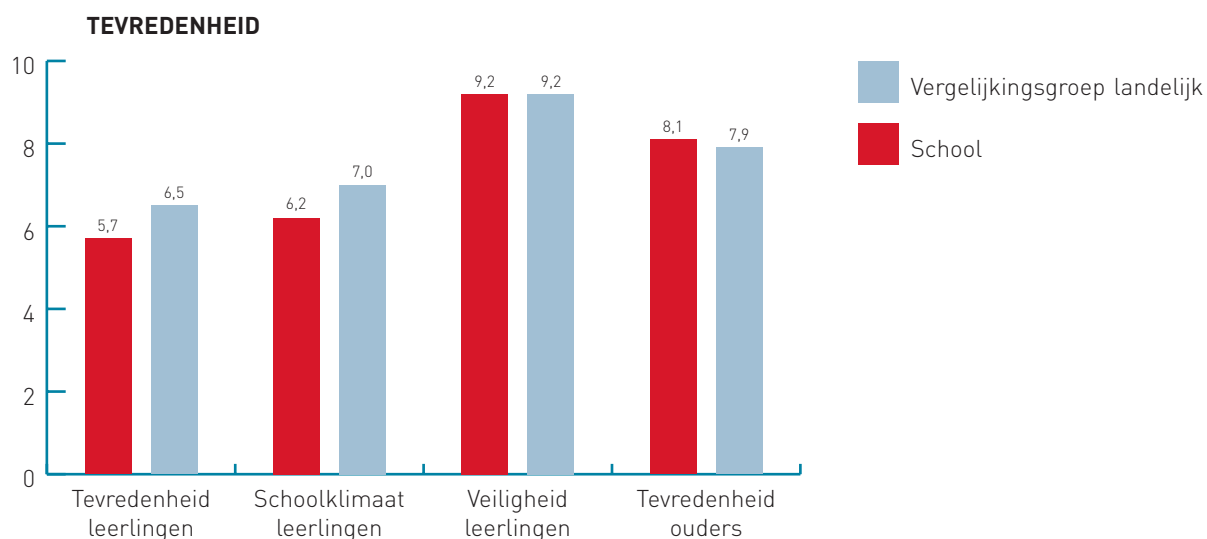
moeten zorgen dat de daltonkernwaarden ook in de bovenbouw zichtbaarder worden. De scholing daarvoor doen we intern, in een leernetwerk met andere daltonscholen. Tot slot hebben we ons voorgenomen om meer gebruik te maken van ICT in de lesprogramma's. We hebben de middelen in huis, we kunnen ze nog beter benutten."



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	2418	2447

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	86%	87%	92%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 369.830	€ 172.588	€ 197.242

Toelichting:

Financieel is het schooljaar 2017-2018 voor het Haarlemmermeer Lyceum ruim binnen de gestelde begroting afgerond, €198.000. Dit is een saldo van hogere baten, €402.000 en hogere lasten van €204.000. De hogere baten zijn verdeeld over de verschillende posten, maar grotendeels toe te wijzen aan de Rijsbijdragen. De gerealiseerde personele lasten zijn circa €219.000 lager doordat de formatieruimte niet volledig is ingezet. De kosten voor leermiddelen en de overige instellingslasten zijn bij elkaar circa €420.000 hoger dan gepland en gedekt door de hogere baten.

6| HET MARITIEM COLLEGE IJMUIDEN

Het Maritiem College IJmuiden (MCIJ) verzorgt voor ongeveer 100 leerlingen vmbo-onderwijs: GL, kader en basis. Het biedt beroepsgericht onderwijs in een veilige leeromgeving en werkt nauw samen met het mbo en de nautische bedrijfstak. De school beschikt, samen met de Maritieme Academie Harlingen, over vier opleidingsschepen. Het MCIJ biedt het profiel Maritiem en Techniek met de uitstroomrichtingen Rijn-, Binnen- en Kustvaart, en Scheeps- en Jachtbouw. Aan de school is ook huisvesting voor de leerlingen verbonden.

Veiligheid

Maritiem vakmanschap

Maatwerk

Plezier

Ontwikkelen



Directeur a.i. Frank Out

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Maritiem College IJmuiden (MCIJ) in 2018.

Wat biedt het Maritiem College IJmuiden leerlingen naast het gewone lesprogramma?

"Bijzonder aan onze school is dat wij ook een internaat hebben waar de leerlingen doordeweeks wonen. Dat is de eerste twee leerjaren niet verplicht - vanaf het derde leerjaar wel - maar bijna alle leerlingen wonen intern. Wij bieden ook een tiende lesuur, boven op het reguliere lesrooster van negen uur. In dat tiende uur krijg je ondersteuning van docenten bij het maken van je huiswerk. Veel leerlingen maken daar gebruik van. Ze kunnen ook in de avonduren hun EHBO-diploma halen bij ons en we bieden een VCA-training aan op het gebied van veiligheid. Als je het landelijk examen daarin hebt gehaald, kun je bij alle bedrijven stagelopen.

Dat geeft veel meer keuzevrijheid. Verder hebben we een leuke samenwerking met voetbalclub Telstar. Hun maatschappelijke tak - Playing for succes - organiseert allerlei activiteiten voor jongeren in het stadion. Zo krijgen onze leerlingen na schooltijd extra beweging."

Hoe ervaren de leerlingen het internaat?

"Positief. Als 12-jarige is het een behoorlijke stap om hier te komen wonen voor vier dagen per week. De eerste maanden moeten sommige leerlingen best wennen. Maar we hebben een uitgebreide staf die de leerlingen intensief begeleidt en een nauwe band onderhoudt met school. We leggen de meerwaarde van het internaat ook helder uit

aan leerlingen: dat het goed is voor hun sociale ontwikkeling en dat ze leren dicht op elkaar te leven met andere mensen, net als op een schip. Dat snappen ze heel goed. De sfeer op het inter-
naat is prima.”

Wat hebben jullie gedaan om de uitvoering van het mentorschap te verbeteren?

“Sinds twee jaar scholen we onze mentoren in alle aspecten van het mentorschap: het voeren van gesprekken, de contacten met ouders, de groepsdynamiek etc. We hebben de taakomschrijving van de mentor geactualiseerd, waardoor het voor iedereen duidelijker is wat er van ze verwacht wordt. We werken nu ook aan een jaarprogramma voor het mentoraat waarin staat welk onderdeel wanneer aan bod komt en welke middelen ze daarvoor kunnen inzetten. Verder houden we per team 's ochtends een kort overleg waar ook iemand van de huisvesting bij aanwezig is. Zo kan de mentor direct op actualiteiten inspelen.”

Welke stappen hebben jullie gezet in maatwerk?

“We hebben de klassen heel klein gehouden afgelopen jaar, met gemiddeld 21 leerlingen. Daardoor hadden de docenten en onderwijs-assistenten meer tijd per leerling voor begeleiding. We werken op het MCIJ met een zelfontwikkeld model, Ons Leren, voortgekomen uit de methode Natuurlijk leren. Daarin hebben leerlingen heel veel ruimte om eigen keuzes te maken. We werken veel met projecten die ze zelf mogen uitkiezen, ze bepalen ook zelf hoe ze hun zogeheten keuze-werktijdduren invullen. Daar moeten ze achteraf verantwoording over afleggen. De begeleiding van docenten bij Ons Leren hebben we ook meer gestructureerd.”

Jullie werken op het MCIJ kortcyclisch, volgens het kwaliteitsbeleid van Dunamare Onderwijsgroep. Hoe is dat in de praktijk vormgegeven?

“We hebben afgelopen jaar een interne controller aangesteld die na elke periode alle resultaten uit Magister haalt en aangeeft waar de risico's zitten. Die bespreken we met de teams en secties. Al vroeg in het vierde leerjaar kijken we per leerling of er een plan van aanpak nodig is. Wat heeft de leerling nodig om te slagen? Wat zijn de herkansings-

mogelijkheden? Indien nodig vragen we de ouders op gesprek. We zetten de leerling hard aan het werk. Afgelopen jaar hadden we als resultaat een slagingspercentage van 100 procent. Verder hebben we de teamstructuur steviger neergezet. De teamleiders voeren een paar keer per jaar een gesprek met hun leden over hun doelen, vooruitgang en resultaten. Die gesprekken voeren wij als schoolleiding ook met de secties. Daar zijn we twee jaar geleden mee begonnen en we merken dat de secties meer verantwoordelijkheid beginnen te nemen. We bieden ze ook externe ondersteuning aan, zoals coaching op onderlinge samenwerking of vakinhoudelijke vernieuwing.”

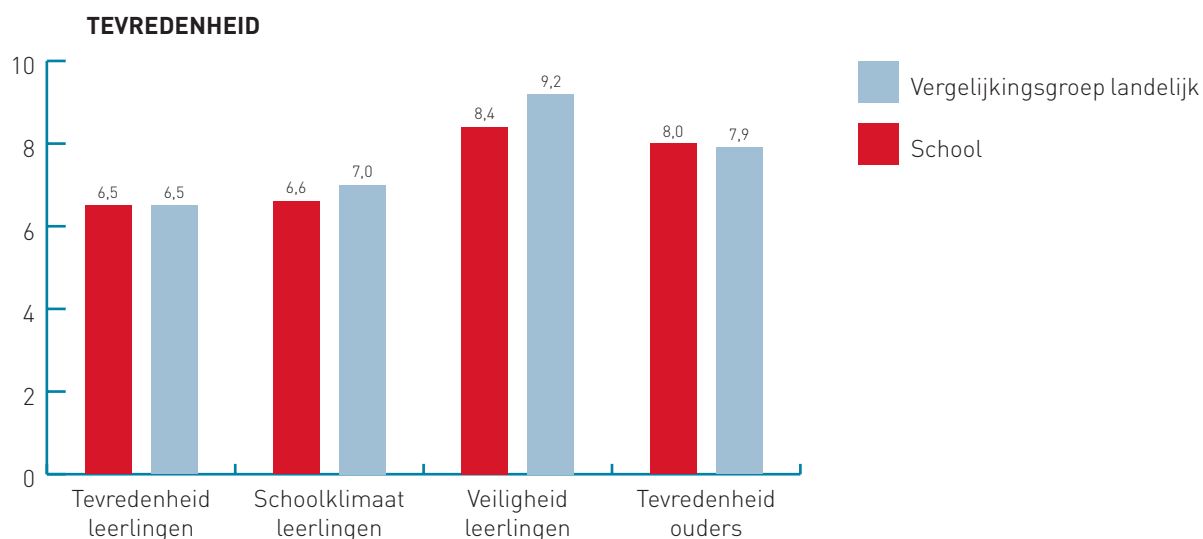
Hoe werken jullie samen met het Technisch College Velsen (TCV)?

“Ons streven is om één brede technische school te worden, waarbij de maritieme opleiding het vierde profiel wordt. Volgend jaar hopen we al een gezamenlijke onderbouw op te zetten. De voordelen zijn groot: leerlingen kunnen makkelijker switchen tussen de profielen, bijvoorbeeld van technisch naar maritiem, als ze gaandeweg erachter komen dat hun interesse elders ligt. Daarnaast kunnen we van elkaars expertise profiteren. Afgelopen jaar zijn we het keuzevak Scheeps- en Jachtbouw gestart, waarbij de leerlingen op beide colleges les krijgen. Zo volgen ze de vakken Lassen en Houtbewerken op het TCV, want dat hebben wij niet in ons pakket. We geven ook samen de eerdergenoemde VCA-training en we organiseren binnenkort de open avond girls' night, om meer meisjes op beide colleges te werven. Het MCIJ heeft nu 5 meisjes op de 100 leerlingen, het TCV 25 op 300 leerlingen. We streven naar minimaal 10 procent meisjes. Tijdens de girls' night laten we de meisjes die al op school zitten vertellen hoe het hier is en vrouwelijke oud-leerlingen komen vertellen over hun loopbaan-routes. We laten zien dat je bijvoorbeeld ook sieraden kunt ontwerpen met 3D-printers.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	96	89

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Groot verschil
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 114.002	€ 10.482	€ 103.519

Toelichting:

Het Maritiem College IJmuiden realiseert ten opzichte van begroot een positiever resultaat van €103.000. Deze positieve afwijking is nagenoeg geheel toe te wijzen aan hogere baten dan verwacht; €111.000. Dit is verdeeld over meerdere batenposten.



7 | HET SCHOTER

Het Schoter is een middelgrote, veilige school 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 Lichamelijk opvoeding en drama. De school ligt naast het Schoterbos en beschikt over veel sportfaciliteiten en een modern theater.

**Cambridge Engels
voor alle leerlingen**

Tto+mavo+havo+vwo

**Sportklas en LO als
examenvak**

**Theater en drama als
examenvak**

**Eigen onderwijskundig
concept**



Rector Arjan van Waveren

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van Het Schoter in 2018.

Sinds 2017-2018 werkt Het Schoter nauw samen met De Hartenlust. Waarom?

“Voor mavo’s, zoals De Hartenlust, is het heel belangrijk om de doorstroom naar de havo mogelijk te maken. Dat is onder andere van belang voor de profilering. Maar vaak is het lastig om voor voldoende examenleerlingen die willen doorstromen plekken te regelen. Vanuit collegiale samenwerking hebben wij het op ons genomen leerlingen van De Hartenlust een plaats te garanderen.”

Wat biedt Het Schoter leerlingen naast het gewone lesprogramma?

“We bieden tweetalig onderwijs. Op het vwo doen we dat al twaalf jaar, op de havo zijn we er twee

jaar geleden mee begonnen en op de mavo afgelopen jaar. We zijn druk bezig het programma uit te bouwen. Daarnaast zijn wij een van de weinige scholen waar leerlingen eindexamen kunnen doen in Lichamelijke Opvoeding. Dat is een uitstekende voorbereiding op de Academie voor Lichamelijke Opvoeding of het CIOS. In de onderbouw geven we al extra sportlessen en sportclinics en maken leerlingen kennis met veel verschillende sporten. Leerlingen kunnen bij ons ook kiezen voor drama als eindexamenvak. Elk jaar maken zij samen met docenten de zogeheten onderbouw- en bovenbouwproductie. Voor leerlingen vanaf klas 3 is er de kunstklas, met onder andere workshops en museumbezoeken.”

Wat is de meerwaarde van tweetalig onderwijs?

“Het bereidt leerlingen beter voor op de toekomst. Als je voor tweetalig onderwijs kiest, dan volg je in de onderbouw de helft van de vakken in het Engels. En bij de lessen Frans en Duits is de voertaal Frans en Duits. Onze leerlingen leren ook over internationale zaken, er wordt onder andere gediscussieerd over Europa. Dat maakt deel uit van het lesprogramma, net als uitwisselingen met Britse en Poolse leerlingen. Tweetalig onderwijs biedt een veel bredere kijk op de maatschappij.”

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

“Ons tweetalig onderwijs. Verder is Het Schoter bijzonder omdat we een eigen onderwijskundig concept hebben: Volledig Leren. Dat steunt op drie pijlers: activerende didactiek, het aanleren van vaardigheden en het veelvuldig geven van feedback. Ik ben er ontzettend trots op dat het ons lukt om daar schoolbreed invulling aan te geven.

Het meest trots ben ik op mijn personeel dat met heel hard werken Het Schoter weer een goede positie in de onderwijsmarkt heeft gegeven. Acht jaar geleden stonden we er niet zo rooskleurig voor; we kregen te weinig aanmeldingen en financieel ging het daardoor ook minder. De onderwijsresultaten waren minder goed. Het afgelopen jaar hadden we het hoogste aantal aanmeldingen in Haarlem.”

Waarom kiezen leerlingen nu weer in groten getale voor jullie school?

“De kwaliteit van ons onderwijs is goed, inspectierapporten bevestigen dat. Wat eindexamenresultaten betreft, zitten we bij de beste scholen van Haarlem. Dat geeft natuurlijk een goede indruk. Verder speelt ook ons profiel een rol. We staan bekend als een goede school, met een gemoedelijke sfeer. Veel leerlingen voelen zich prettig hier. Dat merken we en dat horen we ook.”

Hoe begeleiden jullie startende docenten en hoe nemen jullie die mee in Volledig Leren?

“Wie bij ons komt werken, volgt automatisch een meerjarig programma onder begeleiding van ervaren collega's. Daar maakt scholing in Volledig Leren deel van uit. Tijdens een

aantal bijeenkomsten worden nieuwe collega's meegenomen in het concept en krijgen ze er les in, voornamelijk van de oud-collega die het concept heeft ontwikkeld.”

Welke ontwikkelingen hebben jullie in gang gezet?

“Tijdens een visitatie eind 2017 door Dunamare Onderwijsgroep hebben we aan de visitatiecommissie gevraagd wat er van ons pedagogisch handelen is te zien in de klas. Een uitvloeisel daarvan is dat we begonnen zijn met het ontwikkelen van een helder pedagogisch concept. Hoe kunnen wij het beste omgaan met leerlingen? Hoe zorgen we ervoor dat ze respectvol met elkaar leren omgaan? De andere belangrijke uitkomst van de visitatie was dat we ons onderwijskundig concept blijvend aandacht moeten geven. Dit geven we vorm via het ontwikkelen van een nieuw schoolplan. Daar besteden we veel tijd aan.”

Wat betekent het dat jullie deel uitmaken van H₂O?

“Aan de ene kant willen we een rol spelen bij de opleiding van collega's. Daar hebben we al jaren ervaring mee. We zijn bijvoorbeeld enorm betrokken bij de lerarenopleiding van de Hogeschool van Amsterdam.

Aan de andere kant leren we met het bieden van stageplekken jonge docenten kennen, aan het begin van hun carrière. Als ze hier tijdens hun stage lesgeven aan onze klassen brengen ze frisse input mee vanaf de lerarenopleiding. Daarbij is het geen uitzondering dat ze na hun afstuderen hier komen werken. Met zo'n enorme pool aan stagiaires is het invullen van een vacature een stuk gemakkelijker.”

Het Schoter wil uitbreiden. Wat zijn de plannen?

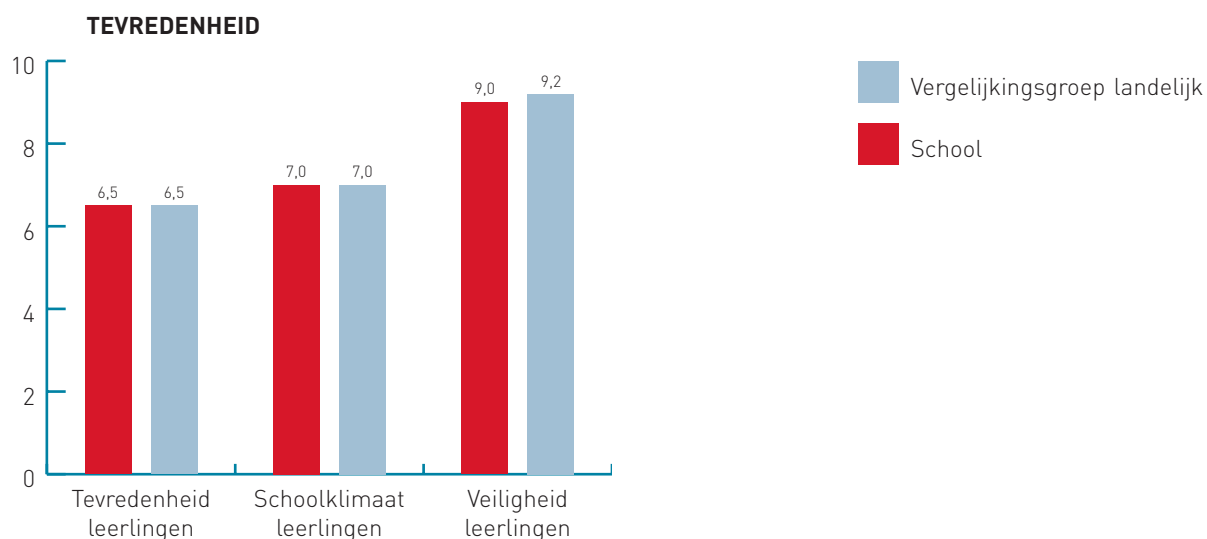
“We hebben nu 1.340 reguliere leerlingen in een gebouw dat geschikt is voor 1000. Er staan noodlokalen op het terrein. Die blijven nog een aantal jaren. Maar we zijn plannen aan het maken voor de uitbreiding van het gebouw met een extra vleugel.

Op korte termijn worden de gymzalen gesloopt. Daarvoor in de plaats komt een sporthal met vier gymzalen. In 2021 zal die klaar zijn.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	1193	1359

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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%	98%	88%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 252.944	€ 81.115	€ 171.829

Toelichting:

Financieel is het schooljaar 2017-2018 ruim binnen de gestelde begroting afgerond op €172.000. Dit is een saldo van hogere baten (€169.000) en iets lagere lasten (€3.000). De baten zijn met name toe te wijzen aan hogere inkomsten voor niet geoormerkte subsidies (€132.000) en ouderbijdragen (€44.000). De lasten komen nagenoeg op begroting uit.



8| 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 zijn wezenlijk voor het TCV, dat 325 leerlingen heeft. Door de nauwe banden tussen de school, het mbo en het werkveld is de aansluiting met en doorstroom naar het mbo goed.

Techniek

Maatwerk

Vakmanschap

Veiligheid



Frank Out, locatiedirecteur a.i.
over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het
Technisch College Velsen (TCV) in 2018.

Hoe hebben jullie de begeleiding van leerlingen in 2018 versterkt?

“Het schoolondersteuningsteam (SOT) overlegt veel intensiever met het MT; de coördinator van het SOT is ook lid geworden van het MT. Bovendien is er altijd een lid van het SOT aanwezig bij de teamoverleggen waarin leerlingen worden besproken. De lijnen zijn dus korter geworden, waardoor we ook sneller kunnen doorschakelen. Als er problemen zijn met een leerling, wordt bij de bespreking daarvan nu standaard een verkort ontwikkelplan gemaakt waarin we drie kernvragen beantwoorden: wat is het probleem? Wat is de aanpak? Wat willen we bereiken? We merken dat dit echt tot resultaat leidt.”

Hoe hebben jullie LOB verder ontwikkeld?

“We hebben de LOB-elementen geïntegreerd

in het PTA, het programma van toetsing en afsluiting. Daarin is precies beschreven wat bovenbouwleerlingen moeten kennen en wat er allemaal moet gebeuren. De decanen hebben een uitgebreid LOB-plan per leerjaar opgezet. We werken al lang heel intensief met een leerlingportfolio, waarvan de LOB-stukken nu een vast onderdeel vormen. Een stageverslag bijvoorbeeld, waarin een leerling nadenkt over de eigen vaardigheden, of een verslag van een bezoek aan een beroepenmarkt, zijn typische LOB-documenten. We werken op school met leer- en ontwikkellijnen. De mentor kijkt regelmatig samen met de leerling: hoe ver ben je op die lijn? De bewijsstukken daarvoor moeten ook in het portfolio. Kortom, de portfolio's zijn hier behoorlijk dikke en waardevolle mappen. Drie keer per jaar komen ouders op school met hun kind voor een intensief gesprek

met de mentor. Dan wordt het hele portfolio, inclusief het LOB-deel, doorgesproken.”

In 2017 zijn jullie in leerjaar 1 met laptops gaan werken, in 2018 ook in leerjaar 2. Wat vinden de leerlingen hiervan?

“Die vinden het geweldig. Ik zie ze overal op school met hun laptops in de weer, ze zijn er heel zuinig op. Ze zetten ze nu vooral in bij het maken van projecten en bij het invullen van hun keuzewerktijd. Voor de lesmethoden is er al wel digitaal materiaal, maar dat hebben we nog niet gestructureerd. Daar moeten we nog gericht beleid op ontwikkelen.”

Wat hebben jullie gedaan qua professionalisering van de medewerkers?

“We hebben alle collega’s geschoold in alle aspecten van het mentorschap, van het voeren van gespreken tot de contacten met ouders. Verder is het hele MT en zijn alle teamvoorzitters on the job gecoacht door een extern bedrijf in effectief vergaderen en omgaan met groepsprocessen. Op individueel vlak heeft bovendien ongeveer de helft van de docenten gebruikgemaakt van de Dunamare Academie en volgt een aantal docenten externe scholing, bijvoorbeeld om een eerstegraads bevoegdheid te halen.

Waarom besteedden jullie in 2018 aandacht aan de werkcultuur op school?

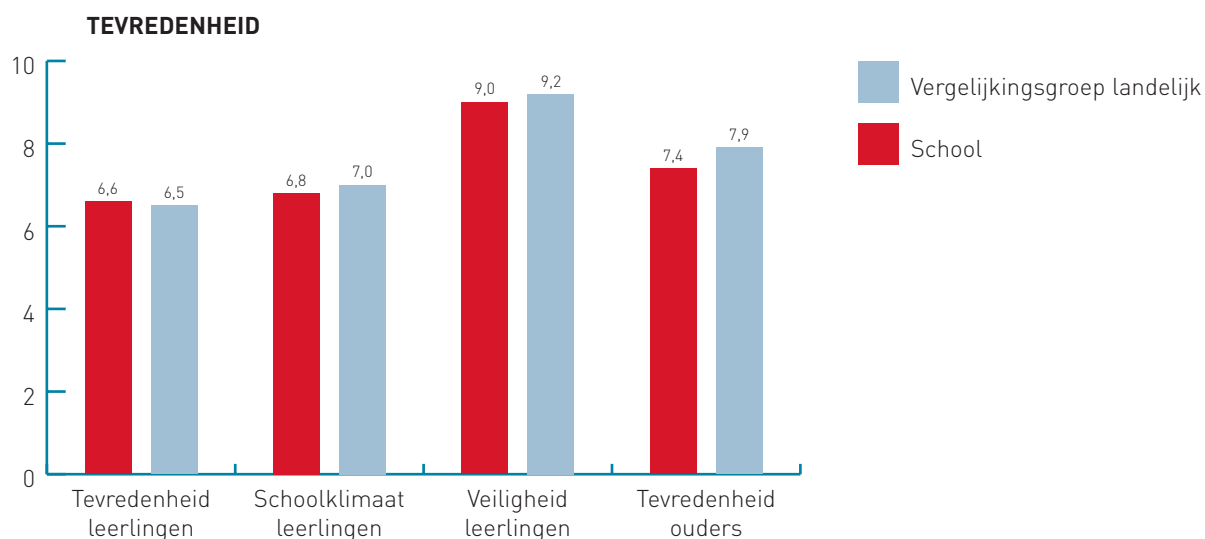
“We hebben hard gewerkt om een positieve cultuur te creëren, onder meer door twee werkgroepen te starten over cultuur en communicatie. Dat heeft een gestructureerd vergader- en e-mailprotocol opgeleverd. Ook hebben we alle taken binnen de school in kaart gebracht en aan het begin van het schooljaar met elke docent besproken: dit is jouw jaartaak, dit is wat we van je verwachten. Af en toe geven we daar een terugkoppeling op en we sturen bijtijds bij, zodat er meer structuur en controle is. Voor sommige collega’s was het even wennen dat ze zo direct op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken, maar het helpt wel. Iedereen is duidelijker naar elkaar en er wordt veel meer samengewerkt in teams en secties. Dat komt de sfeer zeker ten goede.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	361	325

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	100%	100%	97%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -87.114	€ -41.939	€ -45.175

Toelichting:

Het Technisch College Velsen realiseert ten opzichte van begroot een negatiever resultaat van €45.000. Deze overschrijding is een saldo van baten en lasten en wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door hogere personele lasten als gevolg van ziektevervangning.



9 | HET WIM GERTENBACH COLLEGE

Het Wim Gertenbach College, gelegen aan de duinen in Zandvoort, is een school voor mavo, leer-wegondersteunend onderwijs (lwoo) en onderbouw havo. De school heeft ongeveer 200 leerlingen. Kenmerkend zijn de kleinschaligheid, het unieke dyslexiebeleid en de eigen laptop die de school gratis ter beschikking stelt aan iedere leerling.

Kleinschalig

Hulpvaardig

Hartelijk

Uniek dyslexiebeleid



Directeur Fred van Zanten

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Wim Gertenbach College in 2018.

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben het handelingsgericht werken (HGW) verder uitgewerkt, het zit nu echt in de haarvaten van de organisatie. Iedereen werkt volgens de structuur van het HGW, ook nieuwe collega's: we kijken naar wat leerlingen al kunnen en wat zij nodig hebben om zich verder te ontwikkelen. De leerlingbesprekingen en de oudergesprekken verlopen daardoor veel beter en meer gestructureerd.

Ik ben verder heel blij met het gestegen percentage leerlingen dat zegt zich veilig te voelen op onze school. In het leerlingtevredenheidsonderzoek van twee jaar geleden gaf 82,9 procent aan zich veilig te voelen. Dat vond ik aan de lage kant, dat

percentage wilden we graag omhoog krijgen. Afgelopen jaar is het gestegen naar 91,7 procent. Pesten komt niet of nauwelijks meer voor en als het gebeurt, wordt het direct aangepakt. Het draagt allemaal bij aan de goede sfeer op school. Gerelateerd daaraan ben ik trots op het feit dat het aantal leerlingen stabiel blijft, we hebben nog steeds ongeveer 200 leerlingen."

Welke acties hebben jullie uitgevoerd voor nog betere onderwijsresultaten?

"We hebben ingezet op kleine klassen voor alle leerjaren. Als een leerjaar bijvoorbeeld zestig leerlingen had, dan maakten we drie klassen van twintig kinderen in plaats van twee van dertig. Jammer is wel dat dit in het vierde jaar niet tot

hogere slagingspercentages heeft geleid, waar ik eigenlijk op hoopte. De lenteschool daarentegen heeft wél duidelijk voorkomen dat een aantal leerlingen bleef zitten. De lenteschool bestaat uit bijlessen die we in het voorjaar aanbieden aan leerlingen met een onvoldoende rapport. Verder hebben we het handelingsgericht werken - zoals hierboven genoemd - veel duidelijker ingezet. Doordat docenten goed nadenken over de lessen die ze geven en welk doel ze ermee willen bereiken, maken ze effectiever gebruik van hun lestijd."

Het Wim Gertenbach College heeft een goede ondersteuningsstructuur. Hoe gaven jullie dit in 2017-2018 vorm?

'Het gebeurt in de klas'; dat betekent dat als de docent ergens tegenaan loopt, hij dat in eerste instantie terugkoppelt aan de mentor, die eventueel weer doorschakelt naar de zorgcoördinator. Beiden helpen de docent vervolgens om het op te lossen. Als bijvoorbeeld een leerling met adhd zijn toetsen steeds niet op tijd afkrijgt, kan hij eventueel recht krijgen op tijdverlenging. Dat is een mogelijke oplossing die de zorgcoördinator kan aanreiken. Maar het is uiteindelijk de docent die dit moet regelen voor zijn leerling. Afgelopen jaar hebben docenten die actieve rol voor zichzelf veel beter opgepakt. Verder hebben we de groepsplannen die voor elke klas zijn gemaakt, compacter en overzichtelijker opgesteld. Daarin staat per groep leerlingen - bijvoorbeeld leerlingen met visuele problemen - een plan van aanpak. Docenten zien zo in één oogopslag welke aanpak in de klas handig is. Dat maakt hun lessen weer effectiever."

De school zet sterk in op ICT, elke leerling heeft zijn eigen laptop, gratis door de school verstrekt. Wat is de meerwaarde?

"Veel leerlingen hebben dyslexie-problemen of een heel slecht, onleesbaar handschrift. Dankzij het softwareprogramma ClaroRead krijgen zij goede auditieve ondersteuning. Bovendien kunnen leerlingen op elk gewenst moment bij een digitale opdracht. Ze worden ook digitaal getoetst en krijgen zo direct feedback. Het grappige is dat onze docenten graag meer zouden willen digitaliseren dan onze leerlingen. Maar uit ons eigen onderzoek blijkt dat leerlingen het huidige niveau prima

vinden, het hoeft van hen niet nóg digitaler. We blijven dan ook boeken en schriften ernaast gebruiken, blended learning blijft de norm."

Wat hebben jullie gedaan qua professionalisering van de medewerkers?

"Naast trainingen die medewerkers in de Dunamare Academie hebben gevolgd, organiseerden we schoolbreed ook een incompanytraining op het gebied van taal, waarin we de grootste struikelblokken voor kinderen besproken hebben. Een onderdeel van de training was het aanleren bij kinderen van een goede leesstrategie. Hoe lees je een tekst nou zó dat je hem ook echt begrijpt? Dat is belangrijk voor alle vakken. Verder hebben we enkele bijeenkomsten over toetsbeleid gehad om met elkaar een eenduidig beleid op te stellen. Het probleem bij ons is dat iedere docent te veel zijn eigen ding doet. Daarin hebben we nog wel een weg te gaan. Zeer geslaagd vond ik de gezamenlijke training over het voeren van verzuimgesprekken. Dat deden we middels rollenspellen met acteurs, waarbij we onder meer gesprekken met ouders oefenden. Het was een fantastische training die de docenten goede handvaten bood. Ik kan hem van harte aanbevelen aan andere scholen."

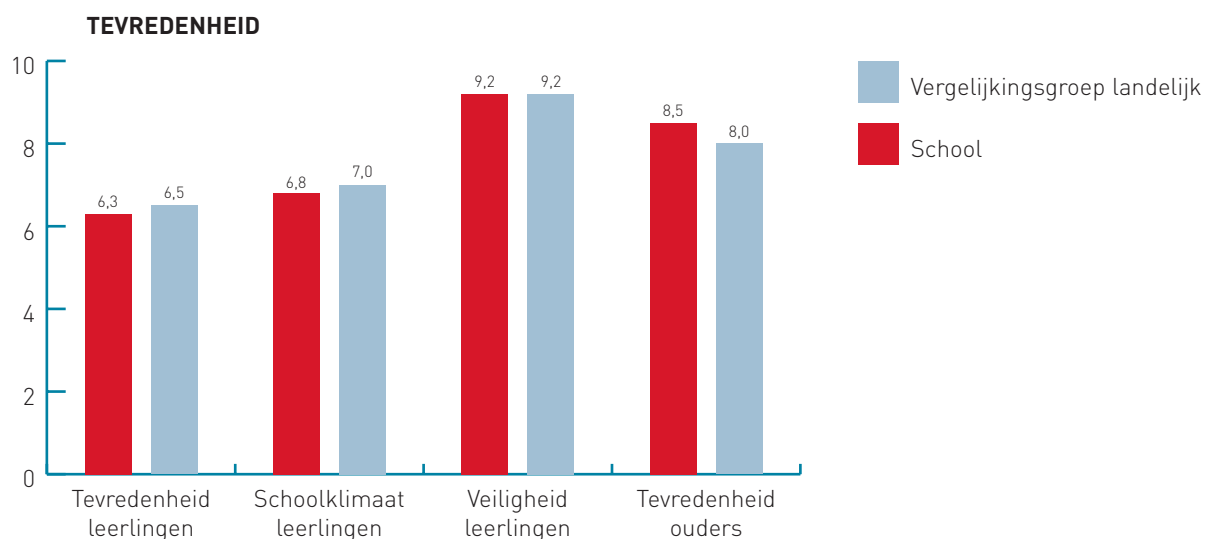
Vorig schooljaar is de renovatie van het schoolgebouw afgerond. Hebben jullie hier veel profijt van?

"Absoluut! Onze werkomgeving is veranderd van donker naar licht, van grijs naar kleurrijk, van ouderwets naar modern. En toch hebben we het karakter van de school weten te behouden. Alle ruimtes zijn prettiger geworden voor de kinderen, zowel binnen als buiten. Ze verblijven nu heel graag in de aula, daar is het echt gezellig. Ook het schoolterrein is enorm opgeknapt, met picknicktafels en een basketbalveldje. Vroeger was het een rommeltje en struikelde je over de opstaande stoeptegels. Met de renovatie is er meer vrolijkheid in de school gekomen. Bovendien zijn we veel duurzamer geworden, wat onder andere een aanzienlijk lagere energierekening oplevert. Het geldt dat we daarmee besparen, steken we in het onderwijs."

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	217	207

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Onder de norm
Bovenbouwsucces	Onder de norm
Examencijfer	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	88%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 163.675	€ -33.688	€ 197.363

Toelichting:

De school realiseert ten opzichte van de begroting een positiever resultaat van €197.000. De afwijking ontstaat door de realisatie van niet begrote inkomsten passend onderwijs en trajectvoorziening (€95.000), lagere formatie-inzet (€30.000) en lagere afschrijvingen door het later activeren van de verbouwing. In schooljaar 2018-2019 wordt meer ruimte in het taakbeleid aangebracht voor de juiste functiemix en de ontwikkeling van docenten.



10| HOOFDVAART COLLEGE

Het Hoofdvaart College in Hoofddorp is een brede vmbo-school met ongeveer 640 leerlingen. Wij verzorgen onderwijs op vmbo-basis, vmbo-kader en de gemengde/theoretische leerweg. De school biedt zo veel mogelijk onderwijs op maat. Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen extra ondersteuning via populatiebesteding, voorheen leerwegondersteuning. 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)

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 2018.

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"In de eerste maanden van het schooljaar 2018-2019 is de organisatiestructuur omgevormd tot drie afdelingen met drie teamleiders en zes leerlingencoördinatoren. Dit proces is in samenwerking met de medezeggenschapsraad doorlopen. Als schoolleiding kun je samen met de MR tot ingrijpende structuurwijzigingen komen. Daar ben ik trots op. Verder is de pilotklas 1B gestart. Daarin heeft één eerste basisklas vijf - in plaats van tien docenten, met lessen in een eigen vertrouwde omgeving. Deze pilot lijkt in de eerste maanden van het schooljaar al vruchten af te werpen; de leerlingen ontwikkelen zich op een rustige manier en behalen goede resultaten.

De financiële positie van de school is sterk verbeterd. Ondanks een daling van het aantal leerlingen is door slim formeren, eerlijk taakbeleid en optimaal roosteren een financieel voordeel gehaald. We huren geen docenten meer in bij commerciële bureaus. Hierdoor en door de stabilisatie van het aantal aanmeldingen is de financiële positie van het Hoofdvaart College goed. Dit geeft ruimte om volgend schooljaar de maximale klassengrootte te verkleinen."

Wat hebben jullie gedaan om tot nog betere onderwijsresultaten te komen?

"Ten eerste noem ik de leertaken. In een deel van het vernieuwde vmbo-onderwijs werken leerlingen niet meer aan de hand van een boek of

softwareprogramma, maar krijgen zij een leertaak van een bepaald aantal uren. Instructies zorgen ervoor dat leerlingen in hun eigen tempo en op hun eigen niveau hun taak kunnen volbrengen.

Als tweede het inroosteren van mentoruren. We geven aparte tijd voor mentorbegeleiding, die vindt niet meer plaats na afloop van een schooldag, tussen de lessen of tijdens de pauzes.

Als derde het onder de loep nemen van alle programma's van toetsing en afsluiting. Waar nodig hebben we die aangepast. We hebben bovendien een goede verdeling gemaakt van de docenten over de klassen.

Tot slot noem ik het bevorderingssysteem. We hebben dit geanalyseerd en we hebben de balans herzien tussen de normen enerzijds en de behaalde resultaten en geboden kansen anderzijds."

Wat heb je van het afgelopen jaar geleerd?

"Naast het verzorgen van goed onderwijs, gaan de collega's steeds beter om met reageren op de hectiek van alledag. Leerlingen vragen op verschillende manieren om begeleiding of ondersteuning. Ik heb veel respect voor de docenten, de onderwijsondersteuners en alle overige collega's die op het Hoofdvaart College en op de ISK Haarlemmermeer werken."

Welke stappen zijn er in 2018 gezet voor de bouw van het nieuwe schoolgebouw?

"In maart hebben we het programma van eisen (PvE) afgerond. Het opstellen hiervan viel samen met dat van het nieuwe schoolplan. Dat gaf veel energie. We hebben de doelen van de onderwijsorganisatie vertaald naar het PvE. Met vier afdelingen is onder begeleiding van deskundigen een ontwerp op hoofdlijnen gemaakt. Daar kunnen architecten mee aan de slag. Helaas hebben we vertraging opgelopen; in april kregen we te horen dat de woonwijk waar het nieuwe schoolgebouw komt te staan circulair gebouwd moet gaan worden. We zijn ondertussen al een flink eind op weg om de principes van het circulaire bouwen te doorgronden. Onze ambitie om (bijna) energie-neutraal te bouwen, moet aangescherpt worden tot circulair bouwen. Het programma van eisen blijft overeind. We willen flexibele ruimtes. Leerlingen

komen straks binnen op hun eigen afdeling en besteden daar hun dag. Elke afdeling krijgt bijvoorbeeld werk- en stilleruimtes, ruimtes voor klassikale instructies en een plein waar leerlingen op verschillende manieren aan het werk kunnen. Voor lichamelijke opvoeding, kunst en pauzeren maken de leerlingen wel gebruik van een ander deel van het gebouw. Ook bijzonder: de algemeen vormende vakken clusteren we in een apart deel van het gebouw. Zo blijft er meer ruimte over voor de beroepsafdelingen."

Hoe hebben medewerkers zich verder geprofessionaliseerd?

"Voorafgaand aan vergadermiddagen hebben we met het hele schoolteam centrale scholing. We hebben gewerkt aan het versterken van de begeleiding. Dat heeft geleid tot het nieuwe mentoraatsprogramma met, zoals ik al zei, ingeroosterde uren. Trainingen – een serie avonden voor mentoren – maken hier ook deel van uit. Er zijn veel stappen gezet om medewerkers verder te professionaliseren. Er zijn werkgroepen geformeerd en veel collega's hebben cursussen en trainingen gevolgd bij de Dunamare Academie. Qua inschrijvingen zitten we net boven het gemiddelde binnen Dunamare Onderwijsgroep. Ons streven is om het aantal inschrijvingen aan de academie te verhogen."

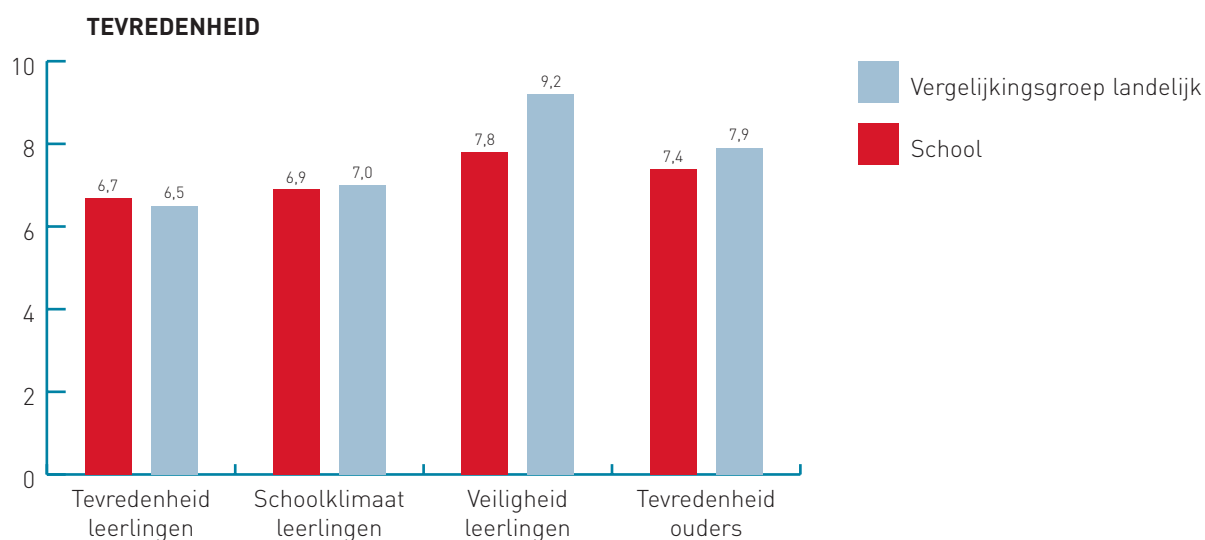
Wat heeft het Hoofdvaart College in 2018 gedaan in het kader van versterkt techniekonderwijs?

"Het Hoofdvaart College is de penvoerder van de techniekregio Haarlemmermeer en Bollenstreek-noord geworden. In deze techniekregio zijn drie vmbo-scholen en twee mbo-scholen gevestigd. Samen werken zij aan het vormgeven van het techniekplan om het aantal leerlingen dat gaat kiezen voor een technische opleiding te vergroten. De hele keten, van basisonderwijs tot hbo, wordt betrokken bij het plan waarin het bedrijfsleven en de gemeente een belangrijke rol spelen om de keuze voor techniek te vergroten. Techniek moet zichtbaar, voelbaar en aaibaar worden. Leerlingen moeten gaan ontdekken dat techniek in alle sectoren aanwezig is en onmisbaar is in de dagelijkse praktijk. Het techniekplan is op 5 maart 2019 op het Hoofdvaart College gepresenteerd."

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal Hoofvaart College	607	569
Aantal ISK	78	72

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	93%	92%	84%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 198.838	€ 56.189	€ 142.649

Toelichting:

Het Hoofdvaart College realiseert ten opzichte van begroting een positiever resultaat van €143.000. Enerzijds zijn meer baten gerealiseerd (door nieuwkomers en het Samenwerkingsverband), anderzijds zijn de personele lasten hoger door een hogere formatie-inzet en overige personeelskosten. De formatie is gedurende het schooljaar uitgebreid door de start van een zesde groep nieuwkomers. Waar noodzakelijk, is verlichting van het taakbeleid geboden. Ten opzichte van afgelopen schooljaar is het gelukt om de inzet van uitzendkrachten te beperken tot een minimaal niveau.



11 | ICHTHUS LYCEUM

Het Ichthus Lyceum in Driehuis is een school voor gymnasium, atheneum en havo met zo'n 1300 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.

**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 2018.**

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"Met name op de goede schoolresultaten en de tevredenheid van leerlingen en ouders over de school. Maar het meest trots ben ik op de belangrijke onderwijsontwikkelingen die we in gang hebben gezet op het gebied van maatwerk. Een aantal oude ideeën over het onderwijs en hoe je dat inricht hebben we op de schop genomen. We onderzoeken constant hoe we ons onderwijs beter kunnen organiseren, zodat het rendement ervan verbetert. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het doorstroomresultaat"

Welke stappen hebben jullie al gezet in het streven naar meer maatwerk voor leerlingen?

"Met maatwerk stellen we leerlingen in staat om een individuele leerroute te volgen. Dat betekent bijvoorbeeld dat ze kunnen versnellen of vakken op een hoger niveau volgen. We willen meer focussen op het onderwijs in de klas. Dus niet meer klassikaal zeven vakken van vijftig minuten op een dag, maar leerlingen hun eigen leerproces in handen geven.

Dat zijn we nu echt aan het ontwikkelen. Toetsen voor een cijfer bijvoorbeeld, buigen we om naar

toetsen om te bepalen hoever een leerling in zijn of haar leerproces is. En wat hem of haar nog te doen staat.

We ontwikkelen hiervoor een nieuw onderwijsprogramma. De rol van mentor is hierbij erg belangrijk. Hij of zij zorgt voor de individuele begeleiding van leerlingen bij het maken van keuzes. Dat proces, hoe we dat precies gaan doen, vraagt ook veel aandacht.

In 2018 hebben we verschillende pilots uitgevoerd om te kijken hoe onze ideeën in de praktijk uitpakken. Daar hebben we veel van geleerd. Vooral organisatorisch moeten we nog wat stappen zetten. In de volgende ronde pilots, in het voorjaar van 2019, maken we daarin een verbeteringslag. Per 1 augustus 2019 willen we de geheel vernieuwde dagindeling voor leerlingen invoeren. Dan kunnen we écht maatwerk en effectief onderwijs bieden.”

Hoe geven jullie de kortcyclische gesprekken met medewerkers vorm?

“De functioneringsgesprekken ontwikkelen zich tot ontwikkelgesprekken. Daarin kijken we vooral vooruit: Wat ga je doen? Hoe ga je daaraan werken? Wat wil je ermee bereiken? Hoe past dit binnen de doelstelling van de school? De gesprekken zijn heel toekomstgericht.

Ze zijn ook maatwerk; ik geloof er sterk in dat als je maatwerk wilt bieden aan leerlingen, dat je dan ook maatwerk moet bieden aan docenten. Dat komt in die kortcyclische gesprekken echt aan bod. Overigens is de frequentie van die gesprekken eveneens maatwerk: de ene docent heeft zes keer per jaar zo’n gesprek, de andere docent veel minder.

Bovendien zijn we begonnen om de gesprekken laag in de organisatie te leggen. De docenten voeren ze met jaarlaagcoördinatoren, met wie ze dagelijks contact hebben. Zo voorkomen we dat het functioneringsgesprekken worden. Ze zijn juist bedoeld om medewerkers verder te helpen.”

Hoe hebben medewerkers zich in 2018 verder geprofessionaliseerd?

“Omdat onze school erg bezig is met onderwijsontwikkelingen bestaat er grote behoefte aan

bijscholing. Dat is, alweer, maatwerk. De ene docent wil vooral leren hoe hij een bepaalde werkvorm het beste kan aanpakken. Een ander hoe hij het beste digitale leermiddelen kan inzetten. En weer een ander wil leren hoe hij maatwerk in de klas kan vergroten. In al dit soort leerbehoeftes voorziet de Dunamare Academie voor een groot deel. Heel veel van onze docenten nemen deel aan deze cursussen en trainingen. Daarnaast hebben we studiedagen en incompany-trainingen buiten de Dunamare Academie om. Jaarlaagcoördinatoren hebben bijvoorbeeld een training gevolgd om ontwikkelgesprekken te voeren. Ook de schoolleiding volgt allerlei externe cursussen en trainingen om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen in het onderwijs.”

Wat is de meerwaarde van jullie Technasium-predicaat voor leerlingen?

“Om te beginnen hoop ik dat we hiermee iets bieden waar leerlingen belangstelling voor hebben en waar ze energie uit halen. Uit het vervolgonderwijs horen we dat leerlingen die deze talentstroom hebben doorlopen beduidend zelfstandiger zijn en beter kunnen samenwerken, plannen en presenteren dan andere leerlingen. Ze hebben meer vaardigheden om in een team te werken en daar sturing aan te geven. Dat zijn belangrijke vaardigheden om succes te hebben in het vervolgonderwijs. Vanwege deze goede resultaten proberen we de werkwijze van het Technasium nu ook toe te passen voor de andere leerlingen.”

Welke aandachtspunten heeft de school voor het schooljaar 2018-2019 en de langere termijn?

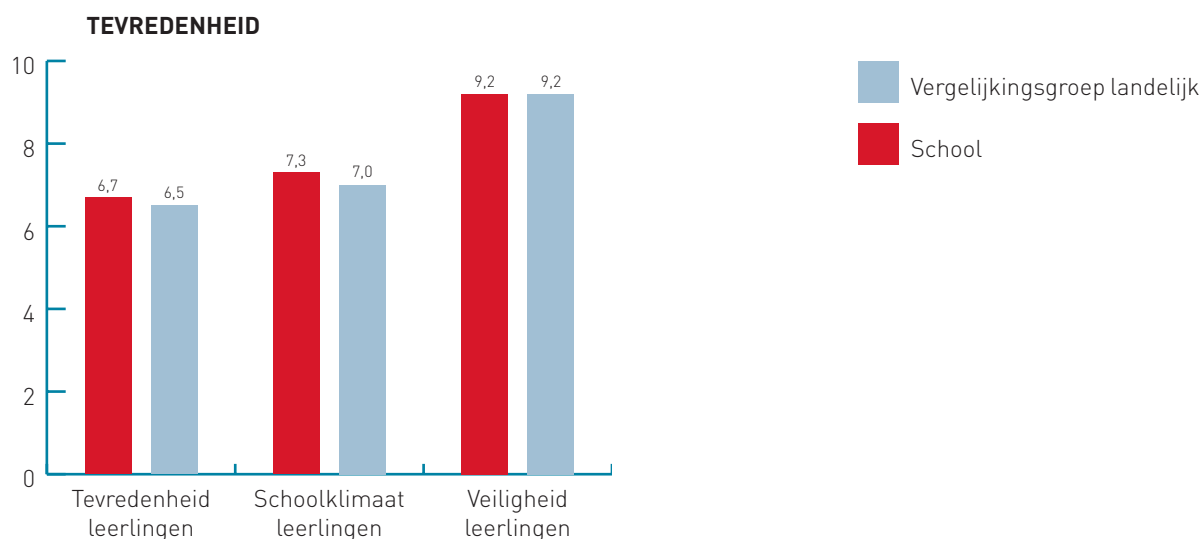
“De ontwikkelingen die we in gang hebben gezet zijn zo groot, dat we nu vooral doorgaan met de onderwijsvernieuwing en verdere professionalisering van onze schoolcultuur en het handen en voeten geven aan onze plannen hiervoor.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de uitdaging op de huidige arbeidsmarkt om goede docenten te blijven krijgen. Daarvoor zetten we, in samenwerking met de afdeling hr en binnen de beschikbare financiële middelen, de nodige acties op touw.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	1312	1269

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	HAVO	VWO
Onderwijspositie	Boven de norm	
Onderbouwsnelheid	Boven de norm	
Bovenbouwsucces	Boven de norm	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	92%	93%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -481.182	€ 88.328	€ -569.510

Toelichting:

De school realiseert ten opzichte van begroting een negatief resultaat van €570.000 ondanks de hogere baten. De belangrijkste oorzaken van deze overschrijding zijn: de inhuur van externe krachten i.v.m. langdurig ziekteverzuim (€252.000), een overschrijding in de lasten van leermiddelen (€155.000) en overige instellingslasten (€171.000, saldo diverse posten). Om financieel gezond te blijven, heeft het Ichthus Lyceum diverse acties ingezet om een sluitende begroting 2018-2019 te realiseren.



12| DE MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

De Maritieme Academie Harlingen (MAH) verzorgt voor 200 leerlingen vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd) gericht op de binnenvaart. De school werkt nauw samen met het mbo-onderwijs voor zeevaart en binnenvaart op dezelfde locatie en met met het mbo Zee en Binnenvaart van ROC Nova College. Samen met het Maritiem College IJmuiden beschikt de MAH over vier opleidings-schepen voor het vmbo en een full-mission-simulator voor de binnenvaart. Aan de school is ook huisvesting voor de leerlingen verbonden.

Algemeen bijzonder

Nautisch

Vmbo techniek

Echo (herstelrecht)



Directeur Arjen Mintjes

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van de Maritieme Academie Harlingen (MAH) in 2018.

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"In de eerste plaats op de behaalde examen-resultaten van onze leerlingen en de doorstroom naar het mbo. In de basisberoepsgerichte en gemengde leerweg behaalde 100 procent van de examenleerlingen in 2018 het diploma. In de kaderberoepsgerichte leerweg was dat 88,2 procent. 80 procent stroomt door naar het mbo binnen- en zeevaart van de MAH via de eigen doorlopende leerlijn.

Ik ben ook heel blij dat we ons personeel hebben kunnen behouden, ondanks een lichte daling van

het aantal leerlingen. Doordat we nu ruimer in ons jasje zitten, kunnen we dit jaar een verdere kwaliteits-slag maken. Verder hebben we een aantal zaken in gang gezet, zoals de onderwijsontwikkeling naar het 21ste-eeuwse vaardigheidsonderwijs met meer aandacht voor talent, zelfreflectie, eigen organisatie van de leerling, eigenaarschap en proces. En we werken aan vermindering van de werkdruk voor leerlingen door een andere werkwijze en structuur voor de huisvesting: het strength-based development werken, waarbij je je talenten tot je sterktes ontwikkelt."

Wat heb je geleerd van afgelopen jaar?

"Dat we meer moeten vertrouwen op ons eigen handelen en dat het belangrijk is dat vertrouwen ook naar elkaar uit te spreken. Goede feedback en openheid leveren veel positief resultaat."

Hoe zetten jullie in op een sterke pedagogische en didactische aanpak in de school?

"We betrekken leerlingen bij beslissingen over het beleid van de school, de huisvesting en het onderwijs. In conflictsituaties leggen partijen uit wat er volgens hen hersteld moet worden en op welke manier dat kan. Dat noemen we het herstelrecht."

Belangrijk is ook het gesprek over het waarom met alle mensen in de school en huisvesting; waarom doen we wat we doen op de manier waarop we het doen, en sluit dit nog aan op wat nodig is?

We zetten ook in op het verder professionaliseren van alle huisvestingmedewerkers op het gebied van pedagogisch handelen, met onder meer motiverende gesprekstechnieken en talentontwikkeling. Op school hebben we ontwikkelruimte om een omslag te maken in het onderwijsconcept. Dit naar aanleiding van opmerkingen vanuit de inspectie over de weinig zichtbare motiverende didactiek; opmerkingen die ook gemaakt werden door de visitatiecommissie bij de visitatie vanuit Dunamare eind 2017."

Welke acties hebben jullie in 2018 uitgevoerd voor nog betere onderwijsresultaten?

"We hebben een vaste routine opgebouwd voor het analyseren en bespreken van de resultaten en het maken van plannen van aanpak door docenten."

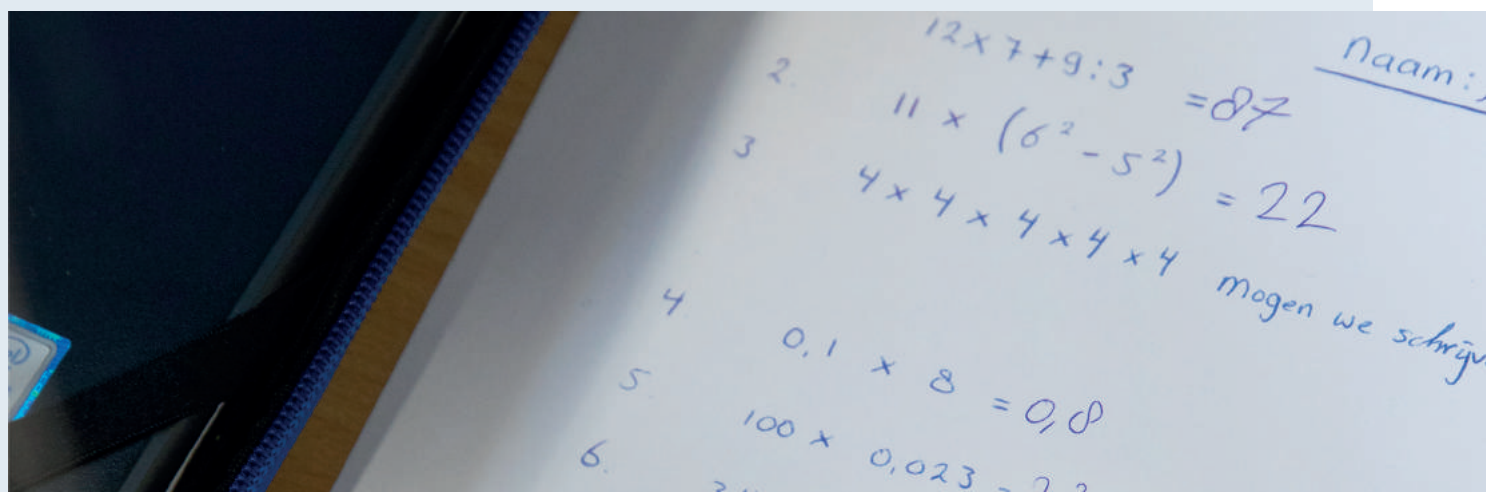
Lesmethodes worden kritisch bekeken en indien nodig vervangen door methodes die beter aansluiten bij wat er van de leerlingen wordt gevraagd. Bij de huiswerkbegeleiding op de huisvesting hebben we ook stagiairs ingezet, waardoor er (nog) meer persoonlijke aandacht is voor de leerlingen. De nieuwe werkwijze in de huisvesting zorgt bovendien voor meer rust onder de leerlingen, wat de resultaten weer ten goede komt."

Hoe wordt er op het MAH kortcyclisch gewerkt?

"Regelmatig bespreken we met elk teamlid vragen als: hoe is het met je? Waar sta je? Heb je nog iets nodig? Door deze betrokkenheid en aandacht ontstaat groei. Kortcyclisch werken moet straks overal terug te zien zijn: van MT naar werkvloer, van mentor naar mentorklas/-leerling, van groepsleiding naar bewoners van de huisvesting."

Werken jullie samen met de twee andere maritieme opleidingen in Nederland: het Maritiem College in IJmuiden en het STC mbo college in Rotterdam?

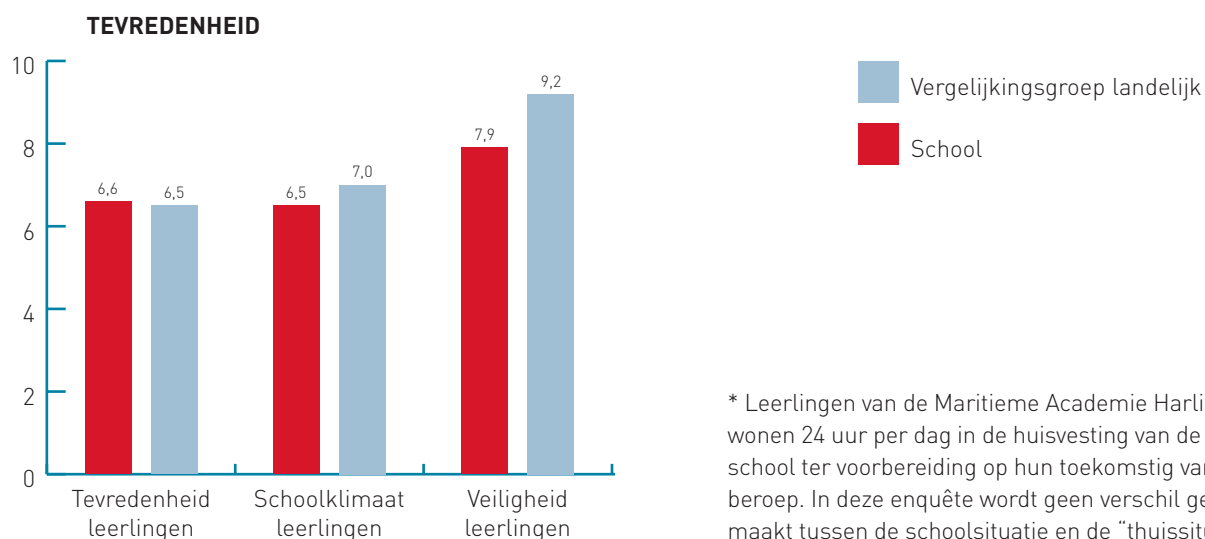
"Ja, we zijn allemaal kleinschalig, dus we werken nauw samen. We hebben een gezamenlijke lerarenopleiding en landelijke examinering opgezet voor de maritieme vakken. Met het Maritiem College in IJmuiden vormen we bovendien één gemeenschappelijke sectie, we vallen immers allebei onder Dunamare Onderwijsgroep. We gebruiken dezelfde lesstof en overleggen iedere zes weken met elkaar. Verder examineren we elkaars leerlingen. De samenwerking verloopt heel goed."



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	199	182

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	100%	88%	100%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 97.697	€ 92.297	€ 5.400

Toelichting:

De Maritieme Academie Harlingen realiseert ten opzichte van de begroting een positiever resultaat van €5.000. Ten opzichte van de begroting vielen zowel de baten als lasten hoger uit, met resp. €228.000 en €223.000. Met uitzondering van de post opbrengst verhuur kwamen alle overige baten-posten boven de begroting uit. De hogere lasten (o.a. kosten voor de simulator en huisvestingskosten) konden hiermee gedekt worden.

Schepen

EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 82.338	€ -19.028	€ 101.366

Toelichting:

Voor Schepen is er sprake van een positiever resultaat van €100.000. Dit is het saldo van hogere baten (€75.000 (m.n. overige bekostiging OCW) en lagere lasten (€27.000 incl. de rentelasten).



13| MONTESSORI COLLEGE AERDENHOUT

Het Montessori College Aerdenhout (MCA) is een kleinschalige mavo met ruim 400 leerlingen. De school werkt volgens het gedachtegoed van haar naamgever Maria Montessori. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om zelf te ontdekken, fouten te maken en samen te zoeken naar oplossingen. Zelfstandig, maar niet alleen. Ook creativiteit, o.a. binnen culturele activiteiten en appelleren aan de eigen verantwoordelijkheid vormen mede de basis van ons dagelijks handelen. In de 'havo-kansklas' wordt in de onderbouw gekeken voor welke leerlingen havoniveau haalbaar is.

Montessori

Samenwerking

Havo-kansklas

Creatieve school

Betrokkenheid



Directeur Daan Nieuwenhuizen over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Montessori College Aerdenhout in 2018.

Wat biedt het Montessori College Aerdenhout leerlingen naast het gewone lesprogramma?

"Het unieke aan onze school is dat wij leerlingen de ruimte geven om zichzelf ook op andere manieren te ontwikkelen. Leerlingen kunnen examen doen in drama, dans en tekenen. Hiermee geven we ze de kans om een andere kant van zichzelf te laten zien. Dat wordt als een groot goed ervaren. Verder laten we, buiten het gewone lesprogramma, examenleerlingen lessen verzorgen voor de onderbouw. Dat is onderdeel van hun profielwerkstuk. In leerjaar 2 lopen leerlingen nog steeds een maatschappelijke stage en in leerjaar 3, onderdeel van de LOB, een beroepsoriënterende stage."

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben in het schoolplan opgenomen dat je als school kunt blijven ontwikkelen, maar dat je ook moet borgen. Zaken die goed werken in de organisatie verstevigen we. We hebben bijvoorbeeld stevig ingezet op het rekenonderwijs. Zelfs nu dat toch geen onderdeel van het examen wordt, blijven we daarin investeren. Onze leerlingen hebben het nodig bij hun vervolgopleiding. Ook zetten we sterk in op digitale geletterdheid. We denken vaak dat onze leerlingen hier al heel ver mee zijn, maar in de praktijk valt dat tegen. We zijn gestart met digitale vaardigheden/mediawijsheid als vast onderdeel in het rooster in leerjaar 1. In het derde jaar is het een

terugkerend onderdeel tijdens de keuzewerktijd. We zijn nu bezig om het programma voor alle vier de leerjaren te ontwikkelen.”

Welke ontwikkelingen hebben jullie nog meer in gang gezet?

“We focussen meer op de Montessori-identiteit van onze school. Zelfreflectie van de leerlingen is daarbij heel belangrijk. De leerlingen moeten zichzelf vragen stellen: wat heb ik gedaan? Waarom? Wat zijn de resultaten van mijn handelen? En wat kan anders? Uiteindelijk wordt in het plus-document opgenomen hoe een eindexamenleerling terugkijkt naar de jaren die hij of zij hier op school heeft doorgebracht en wat hij of zij hier heeft beleefd. Dat zijn we nu aan het ontwikkelen. Ook zijn we het mentoraat aan het versterken. Wij willen de leerling als persoon kennen, zodat we hem of haar goed kunnen begeleiden om het uiteindelijke resultaat te behalen.”

Wat heb je geleerd van afgelopen jaar?

“Dat niets vanzelf gaat. Je moet intern en extern met elkaar in gesprek blijven om de beweging erin te houden. We hebben nu bijvoorbeeld een goede naam in de regio. Maar dat is geen garantie voor voldoende aanmeldingen.

Het afgelopen jaar hebben we veel personeelswisselingen gehad, onder andere vanwege ziekte. Daardoor heb ik gemerkt hoe kwetsbaar een organisatie kan zijn en hoeveel ballen we met elkaar in de lucht moeten houden om alles draaiende te houden. Dat is gelukt. Inmiddels zitten we weer in rustiger vaarwater.”

Hoe wordt er op het MCA kortcyclisch gewerkt?

“Dat is nog in ontwikkeling. Ik ben een groot voorstander van regelmatig ‘het korte gesprek voeren’; belangstelling tonen en de vinger aan de pos houden. De teamleiders hebben hier veel aandacht voor. Het kost wel veel tijd, want de feedback moet gepland worden en genoteerd. Maar het levert veel op.”

Hoe heeft het MCA de ondersteuningsstructuur vormgegeven?

“De mentor is de spil van de leerlingenbegeleiding. Verder hebben we een goede zorgcoördinator en een trajectbegeleider. We bieden veel individuele arrangementen, met expertise van buiten. Hierdoor weten we veel leerlingen binnenboord te houden en naar een diploma te leiden. Met meer tijd, of een aangepast programma, bijvoorbeeld.”

Welke doorstroommogelijkheden bieden jullie aan je leerlingen?

“Onze leerlingen zijn gemiddeld zestien jaar als ze hun diploma halen en hebben tot hun achttiende een kwalificatieplicht. Vrijwel allemaal gaan ze naar het mbo of de havo. Zo’n 30 procent kiest voor de havo: ongeveer twee keer zo veel als landelijk gemiddeld.

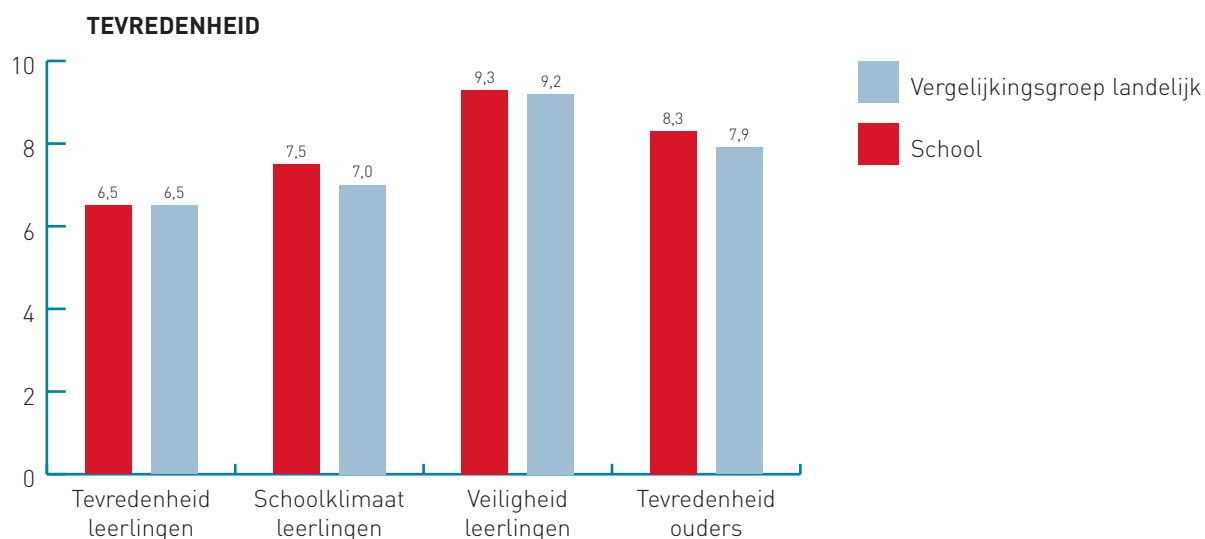
Onze school verwacht een zekere mate van eigen verantwoordelijkheid nemen van de leerling. Het type leerling dat hier terecht komt, is wellicht daardoor aan de sterke kant. Een derde van de nieuwe aanmeldingen komt met een mavo-havo-advies. We hebben dan een aantal leerlingen die na het tweede jaar opstroomen.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	417	410

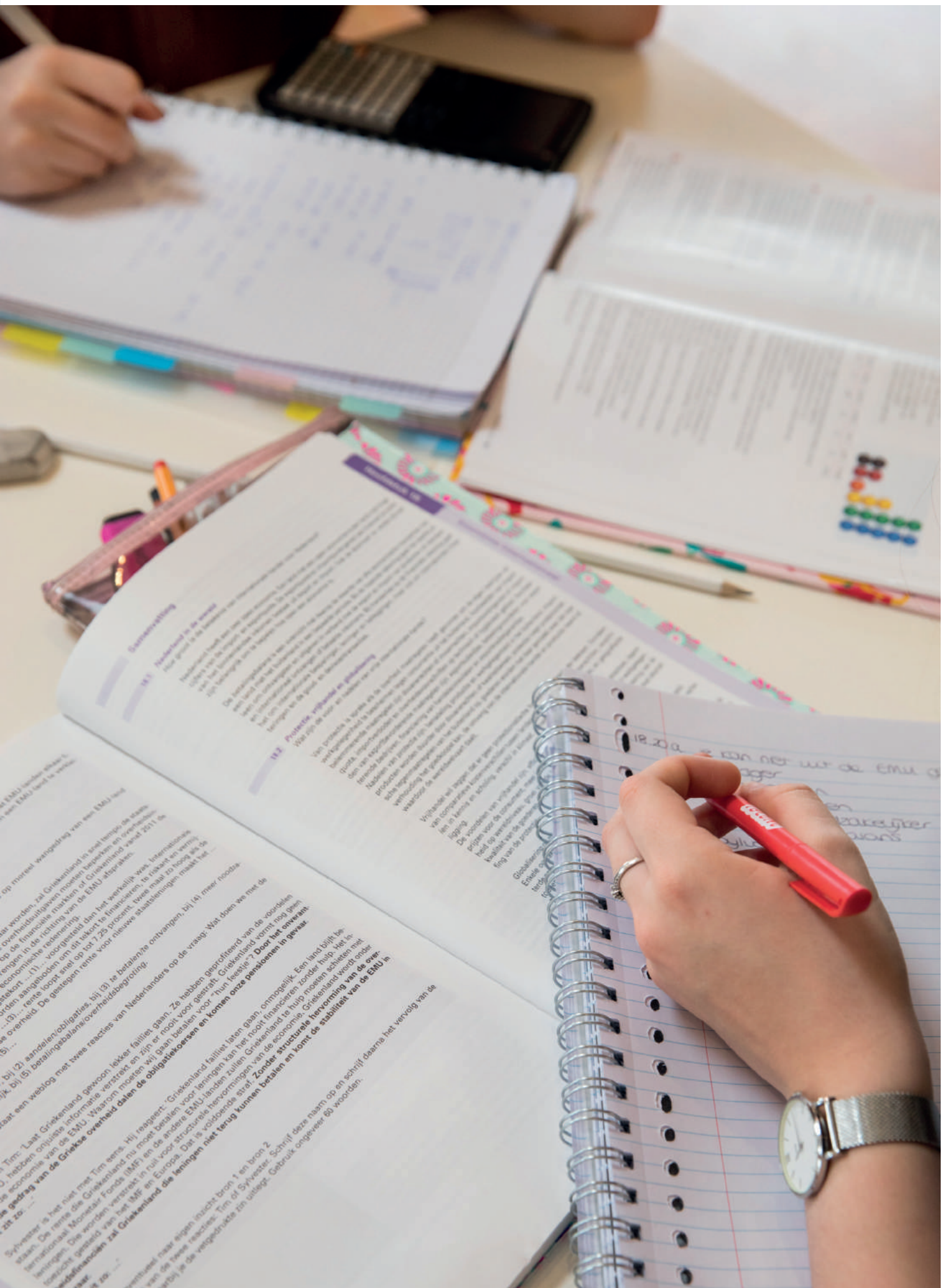
ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Examencijfer	Boven de norm
Vershil SE-CE	Gering verschil
Slagingspercentage	97%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -56.800	€ -24.098	€ - 32.701

Toelichting:

Het Montessori College Aerdenhout realiseert de begroting met middelen uit de reserves (de reserve is van voldoende niveau). De school geeft €33.000 meer uit dan begroot. De hogere uitgaven ontstaan door hogere personele lasten i.v.m. ziektevervanging en extra inzet voor mediawijsheid en rekenen. De hogere kosten ontstaan deels door inzet via een bemiddelingsbureau.



14 | PAULUS MAVO VMBO

De Paulus Mavo vmbo in Haarlem-Noord verzorgt leerwegondersteunend vmbo-onderwijs voor circa 337 leerlingen. In de onderbouw biedt de school lessen op vmbo-tl- en vmbo-k-niveau. In de bovenbouw is de theoretische leerweg of de kaderberoepsgerichte leerweg met het examenprofiel Economie en Ondernemen mogelijk. Zowel binnen als buiten de lessen biedt de school onderwijs-ondersteuning op maat. In 2018 kreeg de school het predicaat 'Superschool' van opinieweekblad Elsevier.

Veilig

Vriendelijk

Consequent

Sportief



Waarnemend directeur Henk Meinders over de onderwijskwaliteit en professionalisering van de Paulus Mavo vmbo in 2018.

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"Om te beginnen natuurlijk op het feit dat weekblad Elsevier ons weer het predicaat Superschool heeft gegeven. Verder ben ik trots op de wijzigingen die we hebben doorgevoerd in ons personeelsbeleid. De voortgangsgesprekken met de teamleden maken nu deel uit van de beoordelings- en functioneringscyclus. In die gesprekken kijken we naar wat iemand nodig heeft om de volgende stap in zijn of haar ontwikkeling te zetten. Daarnaast zijn we vorig jaar gestart met 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.

Afgelopen jaar hebben we ook naar onze organisatiestructuur gekeken en de verdeling van portefeuilles. We zijn gaan werken met leerling-coördinatoren, die alle leerlingenzaken onder hun beheer hebben gekregen. Hierdoor kunnen schoolleiders focussen op het aansturen en begeleiden van docenten. In 2018 zijn we ook gestart met het werken met teamplannen. De teams hebben die zelf samengesteld en zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Hier komt dus ook dat eigenaarschap weer terug. Collega's helpen zo het beleid vorm te geven. Ook voor het taakbeleid betrekken we collega's vrij direct bij de invulling van de verschillende taken en vervolgens bij de invulling van de lessen. Vanuit het beleid geven wij de grote lijnen aan, maar de vaksecties staan hierin centraal."

Hoe hebben jullie de ondersteuningsstructuur in 2018 vormgegeven?

“We werken volgens de methode handelingsgericht werken, waarbij je uitgaat van wat een leerling kan. Op welke manier kunnen we helpen bij zijn ontwikkeling? We gaan uit van het positieve; dat is de basis waarop we al jaren werken. Alle nieuwe medewerkers scholen we hierin. Zoals we handelingsgericht werken richting leerlingen, zo werken we ook richting medewerkers. Wat gaat er goed en wat zijn de mogelijkheden? Daarin komt onze ontwikkelingsgerichtheid weer naar voren. Onze professionaliseringsdagen bijvoorbeeld, zijn heel erg gericht op het handelen van de docenten: hoe kunnen we het handelingsgericht werken naar weer een hoger niveau te tillen? Iedere leerling heeft overigens een eigen ontwikkelingsperspectiefplan. Dat wordt twee keer per jaar bijgesteld en geëvalueerd.”

Hoe heeft de school de doorlopende leerlijn in het lesprogramma verbeterd?

“Hiervoor hebben we vaksectievertegenwoordigers aangesteld. Het maken van een kort en krachtig vakwerkplan, een jaarplan met de speerpunten van de vaksectie en hoe je daar binnen je team aan vormgeeft, waren onderdeel van hun training. We zijn dus meer met die vakwerkplannen gaan werken. Het analyseren van de opbrengsten gebeurt niet alleen cijfermatig. De vaksecties kijken ook naar de eigen ontwikkelingsdoelen: waar zitten we nu? Wat gaat goed en wat kan beter? Vakken die goed op orde zijn, kunnen wat vrijer binnen hun vakgebied de ontwikkeling zoeken. Daar differentiëren we ook in.”

De school zet sterk in op ICT. Wat is hiervan de meerwaarde?

“Het uitgangspunt is blended learning. Elke leerling heeft een eigen iPad, maar het gebruik ervan is geen doel op zich. Het maakt het differentiëren van de leerstof en instructie makkelijker. Ook voor wisselende werkvormen is de iPad een zeer handig middel. Docenten kijken per les en per onderwerp naar de meest geschikte vorm. Leerlingen maken zelf de afweging of ze prettiger werken met een boek of met de iPad. Iedereen heeft zijn eigen voorkeur. Daar moet je ook op afstemmen.”

De Paulus Mavo vmbo is een aspirant-opleidingsschool voor nieuwe docenten. Wat betekent dit voor de organisatie?

“In 2018 hebben we daarvoor een plan geschreven en een opleidingscoördinator en drie werkplekbegeleiders aangesteld. Aan de ene kant zijn we een aspirant-opleidingsschool geworden omdat studenten stageplekken nodig hebben. Aan de andere kant is het een belangrijk middel om nieuwe docenten al in een vroeg stadium kennis te laten maken met onze school en werkwijze. Zo krijgen wij zicht op mogelijk nieuwe collega's. Bovendien halen we via die studenten nieuwe inzichten en visies in huis. Daar kunnen we ons voordeel mee doen.”

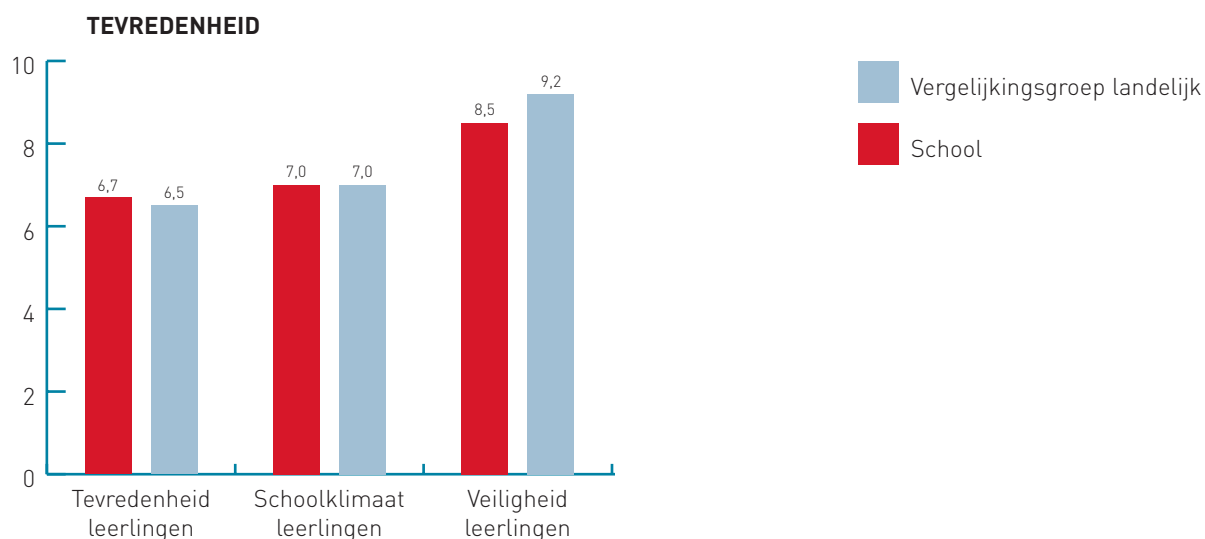
De Paulus Mavo vmbo gaat in augustus 2020 de krachten bundelen met de Daaf Gelukschool en het Sterren College. Wat is hiervan de meerwaarde?

“Wij zijn een kleine school met een beperkt aanbod. Als we de krachten bundelen, verruimen we de beroepskeuze voor onze leerlingen en daar gaan ze zeker van profiteren. Bovendien zijn we nu in een mooi maar ook klein schoolgebouw gevestigd. We hebben echt meer ruimte nodig en die krijgen we gelukkig.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	368	337

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm		
Onderbouwsnelheid	Boven de norm		
Bovenbouwsucces		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%	97%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 348.179	€ 43.328	€ 304.851

Toelichting:

De Paulus Mavo realiseert ten opzichte van begroot een positiever resultaat van € 305.000. De afwijking is voor €256.000 te verklaren door meer inkomsten uit het Samenwerkingsverband. Het grootste gedeelte heeft betrekking op verantwoording van zorgbudget van twee schooljaren (2016-2017 en 2017-2018).



15| PRAKTIJKSCHOOL DE LINIE

Praktijkschool De Linie in Hoofddorp verzorgt competentiegericht Praktijkonderwijs voor 155 leerlingen. Het is een veilige school met een prettige sfeer, waar leerlingen zich snel thuis voelen. Leren door doen staat centraal. De school werkt met een individueel ontwikkelingsplan voor elke leerling. Leerlingen verlaten de school met een diploma Praktijkonderwijs, een arbeidscontract en/of een diploma voor de entree opleiding mbo. De uitstroom is afhankelijk van de eigen wensen en mogelijkheden.

Professioneel

**Brede
talentontwikkeling**

Uitdagend

Inlevend

Hulpvaardig



Directeur Sylvana Halkers

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van Praktijkschool De Linie in 2018.

In 2018 heeft de school het curriculum praktijkonderwijs geïmplementeerd. Wat zijn de grootste veranderingen voor de leerlingen?

"We deden eigenlijk al veel volgens het curriculum. We hebben nieuwe vakken ingevoerd, zoals Woon-techniek en Lifestyle. Bij Woontechniek leren onze leerlingen wat ze allemaal moeten doen als ze zelfstandig gaan wonen, zoals een stekker aansluiten, lampen ophangen, stopcontacten plaatsen en cetera. Bij Lifestyle leren ze hoe ze een gezonde levensstijl krijgen, met meer bewegen en gezond eten. Een docent lichamelijke opvoeding heeft zich daarvoor als voedingsconsulent laten opleiden om leerlingen persoonlijk te kunnen coachen. Een andere docent lichamelijke opvoeding heeft zich

geschoold op het gebied van crossfit. We gebruiken de bijbehorende slogan 'Fit happens' nu door de hele school. Het slaat echt aan bij de leerlingen en onze docenten doen ook mee aan de gezondere lifestyle."

Op welke gerealiseerde zaken in 2018 ben je het meest trots?

"Op de continuïteit en borging van de onderwijskwaliteit. In september 2017 heeft de inspectie een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd; we kregen een goede beoordeling. We hebben in 2018 de goede kwaliteiten geborgd en verder ontwikkelingen in gang gezet. We zijn erin geslaagd om ons aanbod beter af te stemmen op de arbeidsmarkt

en leerlingen veel bagage mee te geven. Als ze bijvoorbeeld doorstromen naar horeca, hebben ze al de benodigde snij-technieken geleerd. Ik ben ook trots op onze eerste stedenreis naar Barcelona. Die is heel goed verlopen. Zo'n 56 leerlingen gingen mee. Zestien van hen had nog nooit gevlogen; zij hebben hiermee meteen een extra ervaring opgedaan. We hebben in 2018 ook weerbaarheidstrainingen gegeven om kinderen wat steviger in hun schoenen te laten staan. En we hebben onze girls' talk uitgebreid met een boys' talk. In de girls' talk hebben we het over zaken als loverboys, het aangaan van relaties en de mate waarin je beïnvloedbaar bent. Er was behoefte aan een jongensvariant hierop."

De school heeft een nieuw schoolgebouw nodig. Welke stappen hebben jullie in 2018 hiervoor gezet?

"Er ligt al een paar jaar een huisvestingsplan waarin we samen met het Hoofdvaart College een gebouw krijgen in een nieuwbouwwijk van Hoofddorp. De gemeente heeft besloten dat die wijk circulair gebouwd wordt en zij moet nog kijken hoe onze school daarin past. Eind 2018 was helaas nog onduidelijk welke kavels voor ons zijn bestemd.

Die vertraging is wel frustrerend, we zien het leerlingenaantal teruglopen. Maar we vertrouwen erop dat we in 2019 snel verder kunnen"

Waar komen jullie leerlingen terecht na afronding van de school?

"In principe richten we ons op de arbeidsmarkt; onze leerlingen komen in allerlei sectoren terecht, van detailhandel tot luchtvaart, van kwekerijen tot transportbedrijven. We hebben een 'Wall of Fame' op school met foto's van oud-leerlingen bij de bedrijven waar ze zijn komen te werken. Dat is mooie inspiratie voor de huidige leerlingen. Een klein groepje begeleiden we naar beschut werk en een steeds groter deel stroomt door naar een vervolgopleiding. De laatste jaren hebben we steeds meer leerlingen op school die via ons de route naar het mbo-1 vinden. We werken daarvoor samen met het ROC van Amsterdam. Zij hebben de Stichting Werktrajecten Amsterdam opgezet voor alle leerlingen die vanuit het praktijkonderwijs instromen in het mbo. De leerlingen blijven ingeschreven op hun eigen school en volgen één dag per week een mbo-opleiding, waarbij ze begeleid worden door hun eigen mentor."

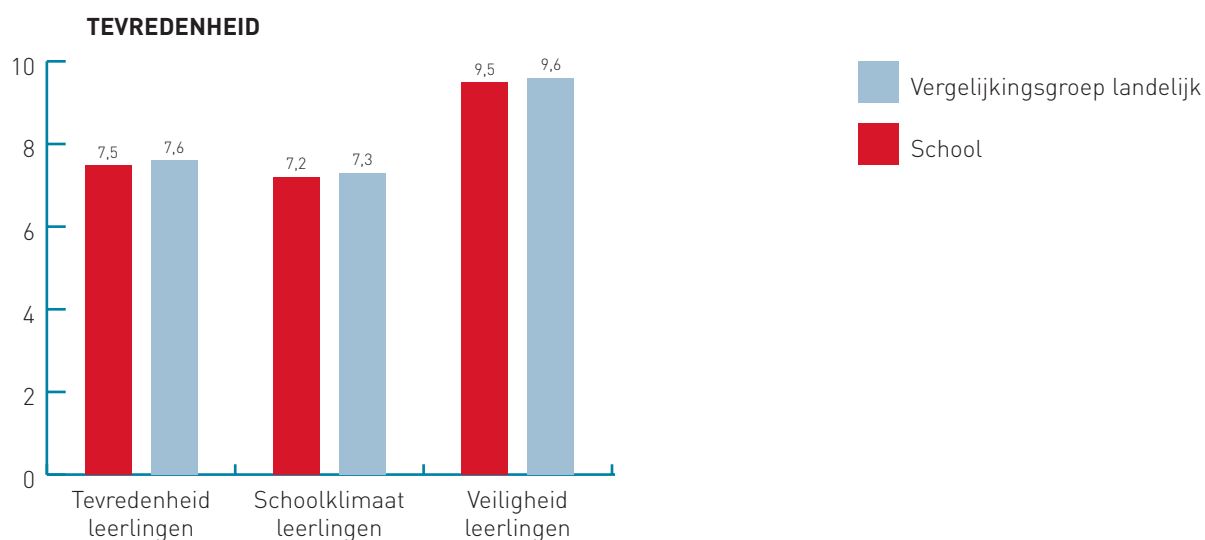


Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	173	155

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	
Vervolgonderwijs	22
Arbeidsmarkt	28
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	17
Beroepscertificaten	23
Diploma praktijkonderwijs	43



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 362.983	€ 33.413	€ 329.570

Toelichting:

Het resultaat van de school is €330.000 positiever dan begroot en komt door een hogere verantwoording van ESF-gelden dan begroot. De niet-bestede middelen worden toegevoegd aan de reserve en op basis van planvorming zal de komende jaren besteding ten gunste van de leerlingen plaatsvinden.



16 | PRAKTIJSCHOOL 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.

Structuur en orde

Kleine klassen

Veiligheid en rust

Modern onderwijs

Prachtige locatie



Directeur Frits Roemers

**over de onderwijskwaliteit en professionalisering van praktijk-
school Oost ter Hout in 2018.**

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben de leerdoelen op papier en in de praktijk gekoppeld aan de uitgangspunten van het curriculum PrO. Tevens zijn we bezig met het herschrijven van alle leerlijnen, wat heel belangrijk is voor de leskwaliteit. Met dat proces zijn we bijna klaar.

In 2015 zijn we begonnen met de Plusklas. Per leerjaar vormen we een kleine klas met leerlingen die extra begeleiding nodig hebben. Regiobreed staan we hierom bekend.

Trots ben ik ook op ons sterke stagekantoor. Dit wordt bemand door drie collega's. Ze zorgen er zo veel mogelijk voor dat leerlingen op een plek terecht komen die aansluit bij hun wensen en competenties. Tot slot noem ik Profijt, ons nieuwe leerlingvolgsysteem. Dat is leidend geworden in alle oudergesprekken. Zij kunnen via een app op afstand de competenties en trajecten van hun kinderen monitoren. Dat wordt enorm gewaardeerd."

Welke ontwikkelingen hebben jullie in gang gezet?

“Onze ambities zijn het blijven borgen van kwaliteit en veiligheid en het behouden van onze sterke regionale positie. We verweven het curriculum PrO met de leerlijnen. We ontwikkelen de Plusklas verder. Het onderzoekend leren van docenten en leerlingen speelt een steeds grotere rol. We blijven werken met certificeringen die zo veel mogelijk landelijk erkend zijn. We handhaven de samenwerking met mbo's en vmbo's. En we blijven onderzoeken waar de arbeidsmarkt zich naartoe beweegt. Dat is het voordeel van een praktijkschool: ons onderwijsaanbod is flexibel. Een paar jaar geleden bijvoorbeeld, was de vraag naar loodgieters nihil en de vraag naar winkelpersoneel kwam juist erg op. Daar hebben we ons onderwijs op aangepast. Verder ontwikkelen we een nieuw schoolondersteuningsplan en continueren we de prestatieafspraken met iedere medewerker. En zo kan ik nog wel even doorgaan.”

Wat zijn de grootste veranderingen voor de leerlingen door de implementatie van het curriculum PrO?

“Dat de lessen praktischer zijn geworden en beter aansluiten op de directe omgeving van leerlingen en hun stage. Docenten hebben kritisch gekeken naar welke lessen ze geven en of theorie- en praktijklessen goed op elkaar zijn afgestemd. Dat bleek niet altijd het geval. De effectiviteit van de lessen is door de implementatie van het curriculum PrO flink vergroot.”

Wat heb je van het afgelopen jaar geleerd?

“Dat het hard werken is om de sterke positie van de school in de regio te behouden. We zijn zeer positief over de cultuur en hoe de school draait. Dat horen we ook van ouders. Willen we dat behouden, dan moeten we hard blijven werken. Dat doen we graag.”

Waarom kiezen elk jaar weer zoveel leerlingen voor jullie school?

“Dat heeft vooral te maken met onze duidelijke regels, normen en waarden. De bandbreedte is ruim, maar met duidelijke grenzen. Dat spreekt veel ouders aan. We hebben bijvoorbeeld regels over kleding: zodra je de deur binnenkomt, gaan petten en mutsen af, capuchons naar achteren en oortjes gaan uit. Dat we een gezonde school zijn, speelt ook een grote rol. Er wordt hier niet gerookt en we verkopen bijvoorbeeld geen snacks.

Ouders en leerlingen waarderen bovendien onze heel gedegen stageopleiding. Verder leren we de leerlingen om naar zichzelf te kijken. Zelfreflectie. Het leren ontvangen van feedback is een groot goed hier op school.”

Hoe wordt er op Oost ter Hout kortcyclisch gewerkt?

“Ik voer samen met een collega met elke medewerker drie keer per jaar een kortcyclisch gesprek. Dat kost veel tijd, maar die investering is het waard. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en we kunnen snel iets bespreken of evalueren. Dat wordt erg op prijs gesteld.”

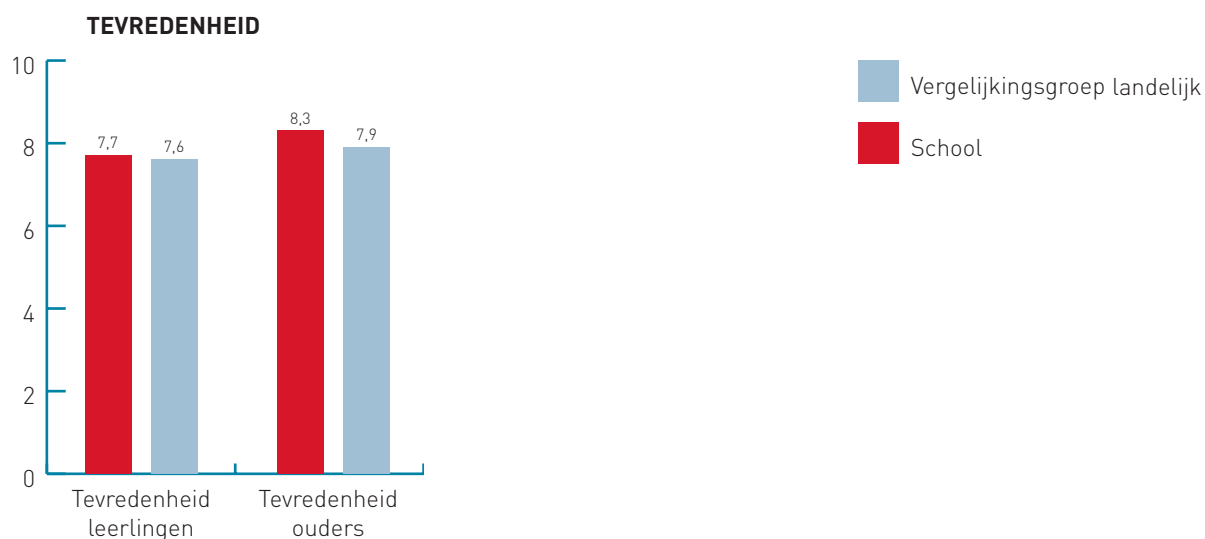


Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	231	241

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	
Vervolgonderwijs	18
Arbeidsmarkt	19
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
Beroepscertificaten	45
Diploma praktijkonderwijs	35



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 119.727	€ 32.911	€ 86.816

Toelichting:

De school heeft in schooljaar 2017-2018 voor €87.000 minder aan middelen besteed dan begroot. De afwijking ontstaat onder andere door nabetaling Samenwerkingsverband 2016-2017 (€20.000), meer ESF-gelden dan begroot (€43.000) en detacheringsbaten (€24.000). Er zijn extra medewerkers ingezet voor het verminderen van de werkdruk.



17| PRAKTIJKSCHOOL UITHOORN

Praktijkschool Uithoorn is een op ontwikkeling gerichte, zorgzame en veelzijdige school voor praktijkonderwijs. De school biedt onderwijs aan ruim 207 leerlingen en maakt gebruik van een nevenvestiging voor de leerlingen van de bovenbouw. Alle leerlingen werken met een individueel ontwikkelingsplan. Dit is onderdeel van het ontwikkelingsperspectiefplan. De school daagt leerlingen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en te communiceren over hun ontwikkeling.

Professioneel

**Brede
talentontwikkeling**

Levendig

Uitdagend

Inlevend



Directeur Sylvana Halkers

**over de onderwijskwaliteit en professionalisering van
Praktijkschool Uithoorn in 2018.**

Welke arbeidsmarktgerichte certificaten konden de leerlingen in 2018 halen en wat is de meerwaarde hiervan?

“Op Praktijkschool Uithoorn kun je naast het diploma praktijkonderwijs ook branchegerichte certificaten halen voor alle praktijkvakken op het gebied van techniek, welzijn en verzorging, economie en groen, horeca en consumptief. De meeste leerlingen halen certificaten, het is een bevestiging van hun competenties en het geeft ze een goed gevoel van eigenwaarde. Bovendien vergroten ze er hun kansen op de arbeidsmarkt mee.”

Jullie hebben stages ingevoerd als onderdeel van het curriculum in leerjaar 2 en 3. Wat vinden de leerlingen hiervan?

“In het tweede leerjaar lopen ze eerst intern stage om te wennen; ze doen bijvoorbeeld de koffieronde op school of brengen papier weg. In het derde jaar volgen ze eerst één en dan twee dagen per week een externe stage bij een bedrijf. In het vierde leerjaar bouwen we dat verder uit.

De stages zijn succesvol, we zien de leerlingen groeien. Ze vinden het bijvoorbeeld heel leuk om met ‘collega’s op de werkvloer’ te maken te krijgen.

En ze leren ook dat je moe bent aan het einde van een werkdag. Werken is best spannend.”

Hoe staat het met de huisvesting van de school?

“Zeven jaar geleden vestigden we ons in een nieuw gebouw, maar daar zijn we alweer uitgegroeid. Ons hoofdgebouw is geschikt voor 14 klassen van 14 leerlingen en we hebben nu 207 leerlingen. Daarom huren we voor de bovenbouw al een tijdje vier extra lokalen van de Brede School Uithoorn. Maar de nieuwbouwwijk naast die school is enorm aan het groeien, dus waarschijnlijk heeft de Brede School onze lokalen straks zelf nodig. We denken nu aan een tijdelijke oplossing: noodlokalen bij de hoofdvestiging.”

Hoe wordt er op Praktijkschool Uithoorn kortcyclisch gewerkt?

“Omdat we een relatief kleine school zijn, hebben we heel korte lijnen in de communicatie. We voeren veel gesprekken, zaken worden direct besproken. We houden ook de gebruikelijke drie kortcyclische gesprekken met medewerkers. Dat hebben we nu ook beter gestructureerd. We geven voortaan duidelijk de status van een kortcyclisch gesprek aan.”

Wat hebben jullie gedaan qua professionalisering van de medewerkers?

“Jaarlijks maken we gebruik van de Dunamare Academie. Vooral de cursussen voor persoonlijk welbevinden en vitaliteit worden druk bezocht door onze collega's. Verder hebben we een doorlopend traject op school voor de zes rollen van de leraar. Die scholing wordt elk jaar opgefrist. Een aantal collega's volgt daarnaast masters. En onze LC-docenten hebben afgelopen jaar een specifiek traject gevolgd om verder te groeien in hun rol binnen de school. We maken ook gebruik van de expertise die al in huis is, zoals van de schoolpsycholoog en -orthopedagoog, om te zorgen dat collega's goed op de hoogte blijven en geïnformeerd. We maken bijvoorbeeld handreikingen voor in de lessen. Scholing aan de hand van eigen casuïstiek spreekt docenten altijd enorm aan.”

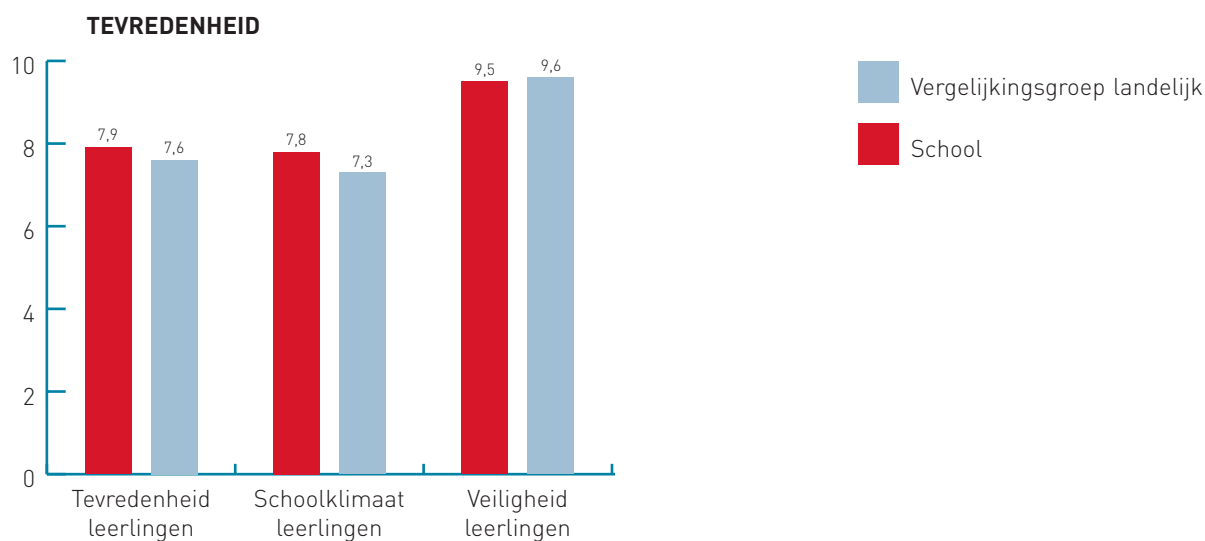


Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	217	207

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	
Vervolgonderwijs	26
Arbeidsmarkt	12
Begeleid werken	6
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	14
Beroepscertificaten	46
Diploma praktijkonderwijs	46



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 202.423	€ 29.324	€ 173.099

Toelichting:

Het resultaat van de school is €173.000 positiever dan begroot en ontstaat door hogere verantwoording van ESF-gelden dan begroot. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de reserve en op basis van planvorming zal de komende jaren besteding ten gunste van de leerlingen plaatsvinden.



18 | PROF. DR. GUNNINGSCHOOL S0

De Prof. Dr. Gunningschool S0 in Haarlem-Noord is een basisschool voor kinderen die door gedrags-, opvoedings- en/of ontwikkelingsproblemen zijn vastgelopen in het reguliere onderwijs. De school telt gemiddeld 80 leerlingen. De afdeling speciaal onderwijs (S0) is er voor kinderen van 5 tot 13 jaar. Door veiligheid, zorg en structuur te bieden, creëert de school een optimale leeromgeving die ervoor zorgt dat de leerlingen zo goed mogelijk functioneren in de maatschappij en het vervolgonderwijs.

Vertrouwen

Verbinding

Relatie

Ontwikkeling

Groei



Directeur Barbara de Munnik
over de onderwijskwaliteit en professionalisering van de
Prof. Dr. Gunningschool S0 in 2018.

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstellingen ben je trots? En welke ontwikkelingen hebben jullie in gang gezet?

"In de eerste plaats hebben we de overstap naar de Aloysius Stichting verder vormgegeven. Daar werken we al langer aan. De Aloysius Stichting is gericht op speciaal (basis)onderwijs en heeft veel kennis over onze doelgroep; daar past de Prof. Dr. Gunningschool S0 goed bij. Verder ben ik heel trots op de groei die we hebben doorgemaakt. We zijn schooljaar 2017-2018 gestart met 60 leerlingen en eindigden met 72 leerlingen. Inmiddels hebben we al 80 leerlingen. De instroom van al die nieuwe leerlingen hebben we met een klein team gerealiseerd. Het vraagt veel van

onze medewerkers, ook omdat we twee voltijd vacatures hebben. Maar het lukt; er is veel steun en vertrouwen binnen het team.

We hebben afgelopen jaar ook voor de tweede keer een eindtoets afgenomen bij groep 8. Daar kwamen mooie resultaten uit. Het uitstroomniveau van de kinderen kwam voor 95 procent overeen met ons ontwikkelingsperspectief. Ander positief nieuws leverde het tevredenheidsonderzoek op dat we hebben afgenomen onder ouders, collega's en leerlingen. De ouders en collega's geven de school allebei een 8 en de leerlingen een 7,1. Dat zijn mooie cijfers. Tot slot hebben we een groener schoolplein gekregen, op initiatief van een betrokken ouder. Die heeft zelf 10.000 euro aan

fondsen geworven waarmee er onder meer bomen en struiken zijn geplant, een boomstam, schutting en regentonnen zijn geplaatst en een speelhut is gebouwd.”

Wat hebben jullie gedaan aan professionalisering?

“We verdiepten ons in hoogbegaafde kinderen met gedragsproblemen die uitvallen in klassen speciaal voor hen. Ook volgden we een ervaringscircuit taal-ontwikkelingsstoornissen en ervaren daarbij zelf de verschillende uitingsvormen van een taalontwikkelingsstoornis. Dat heeft ons meer inzicht gegeven in een aantal kinderen; we hebben een andere aanpak voor hen ontwikkeld. De bril waardoor wij naar het gedrag van onze leerlingen kijken is voortdurend in ontwikkeling. Zo hebben we ons ook verder geprofessionaliseerd in overprikkeling. Veel van onze kinderen zijn hoogsensitief en snel overprikkeld; we kijken hoe beweging hen kan helpen. Er is al jaren een ergotherapeut aan school verbonden, daar werken we nu intensiever mee samen. We geven meer ruimte aan bewegen en hebben ook statafels aangeschaft zodat kinderen staand kunnen luisteren. Beweging helpt om onrust in het lijf kwijt te raken en meer gefocust te worden.”

Welke stappen hebben jullie gezet qua digitale leermiddelen?

“We zijn drie jaar geleden begonnen met iPads in de jongste groepen. Met ingang van schooljaar 2018-2019 hebben alle leerlingen een iPad. Daarop staan onze nieuwe taalmethode, de rekenmethode en een aantal onderwijskundige apps. Het bevalt uitstekend, we merken dat de concentratie en focus van leerlingen hierdoor verbeteren. Ze zien het zelf als een beloning om met de iPad te werken, het vermindert voor hen de schrijfinspanning. Bovendien krijgen ze direct feedback. Het enige frustrerende vinden ze dat ze niet op YouTube mogen.”

Wat heeft de school gedaan om het lesprogramma te verbeteren?

“De nieuwe taalmethode waarmee we in 2017 zijn gestart, is nog beter geworteld in het lesprogramma. Mensen zijn heel enthousiast over de nieuwe methode. Er staat duidelijk aangegeven per oefening wat je leert en leerlingen kunnen meer in hun eigen tempo werken. Dat vermindert

frustraties. Verder hebben we ons tutorprogramma bij het leesonderwijs afgelopen jaar succesvol voortgezet. Daarin lezen leerlingen van groep 7 en 8 een-op-een met een leerling uit de onderbouw. We geven de leerlingen een training om tutor te worden. We bespreken bijvoorbeeld hoe ze een kind ophalen uit de klas, hoe ze feedback geven en hoe ze bijhouden of het kind goed leest. Het programma is een groot succes, het geeft zelfstandigheid aan de tutors en extra leesondersteuning voor de onderbouw kinderen.”

In 2018 zijn jullie gestart met het traject Binnenbeentjes. Wat houdt dat in?

“Dat is een speciaal traject voor kinderen die in de eerste plaats zorg nodig hebben en minder belast kunnen worden met onderwijs. Kinderen die niet in een groep kunnen functioneren, snel gefrustreerd zijn en vaak heel angstig. Wij bieden onderwijs aan deze kinderen op twee zorgboerderijen; de leerkracht gaat daarheen en werkt samen met de aanwezige zorgprofessionals. De kinderen leren bijvoorbeeld rekenen door eieren te rapen. Zo proberen we ze van buitenbeentjes tot ‘binnenbeentjes’ te maken. We hebben speciaal voor deze doelgroep een leerkracht aangetrokken, maar de aanmeldingen vallen nog tegen. Een aantal kinderen dat was aangemeld blijkt toch gewoon binnen de klasmuren te kunnen functioneren – wat op zich natuurlijk heel positief is.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	60	72

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

TEVREDENHEID	SCHOOL
Tevredenheid leerlingen	Voldoende
Schoolklimaat leerlingen	Voldoende
Veiligheid leerlingen	Goed

EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 92.922	€ 11.448	€ 81.474

Toelichting:

De Prof. Dr. Gunningschool SO realiseert een positiever resultaat dan de begroting van €81.000. De positieve afwijking ontstaat voornamelijk door late verantwoording hogere GPL schooljaar 2016-2017, niet begrote hogere GPL 2017-2018 en meer groeibekostiging. De school heeft vaak te maken met tussentijdse instroom en de omvang is daarom bij de start van het schooljaar lastig in te schatten.



19 | PROF. DR. GUNNINGSCHOOL VSO

De Prof. Dr. Gunningschool VSO biedt scholing op maat aan ongeveer 100 leerlingen voor wie ander onderwijs geen of onvoldoende voorzieningen heeft. De school biedt aan iedere leerling aangepast onderwijs, waarbij in een veilig klimaat de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerling nauwkeurig in de gaten wordt gehouden. De school wil alle leerlingen leren om via stage, werk, regulier onderwijs of vervolgonderwijs zelfstandig te functioneren in de maatschappij. Vanaf het schooljaar 2017-2018 biedt de Prof. Dr. Gunningschool VSO diplomagericht onderwijs voor vmbo-b, vmbo-k en vmbo-t.

Eén vestiging van de Prof. Dr. Gunningschool bevindt zich naast 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).

Kwaliteit

Veiligheid

Optimisme

Betrokkenheid



Directeur Monica van den Hoven over de onderwijskwaliteit en professionalisering op de Prof. Dr. Gunningschool VSO in 2018.

Dit is je eerste jaar als directeur op deze vestiging. Wat is je eerste indruk?

“Een mooie school met veel ontwikkelingsmogelijkheden op didactisch en organisatorisch vlak. Het team bestaat uit heel gemotiveerde mensen met hart voor de zaak, die de benodigde pedagogische kwaliteiten in huis hebben. De school is wel vrij klein, daardoor zitten we krap in onze financiën. Ik zoek meer samenwerking met de Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool om bepaalde taken te delen, zoals één roostermaker, één decaan en één examensecretaris. Als we o.a. daarin kunnen samenwerken, kunnen we kennis delen en is er meer continuïteit in de ondersteunende diensten.”

De school heeft in 2018 sterk ingezet op meer maatwerk door onder andere gebruik te maken van ICT. Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

“We hebben een systeembeheerder in huis gehaald zodat ICT-knelpunten sneller worden aangepakt, de wifi is verbeterd en we hebben veel meer laptops voor de leerlingen aangeschaft. De docenten moeten ICT nu meer gaan inzetten in hun lessen, dat helpt ook bij de differentiatie in de klas. Hoe ze dat kunnen doen, leren ze op de Dunamare Academie. Het is superhandig dat we van de Dunamare Academie kunnen gebruikmaken. Verder hebben we in alle leerjaren ICT-lessen geïntroduceerd. Daarin krijgen de leerlingen les in Mediawijsheid en leren zij allerlei

digitale vaardigheden, zoals het maken van Powerpointpresentaties en werken met Excel.”

Welke stappen heeft de school in 2018 gezet om een diplomagerichte onderwijslocatie te worden?

“We hebben de lestabel aangepast naar een basis-, kader- of theoretische leerweg.

We hebben meer structuur aangebracht door een leerlingenreglement te ontwikkelen en het taakbeleid voor het personeel veranderd richting diplomagericht onderwijs. Qua opleiding van de docenten willen we meer mensen aantrekken met een tweedegraads vo-lesbevoegdheid voor de verschillende vakken. Meerdere collega's zijn nu bezig die te halen. Dat is vanuit de wetgeving (po) niet nodig, maar vind ik wel noodzakelijk voor dit soort onderwijs.

We gaan ook meer kennis delen over de specifieke ondersteuning die per type kind nodig is. Daar is al veel kennis over aanwezig bij de orthopedagogen, maar dat willen we verder verdiepen en ook borgen, voor als we verder groeien als school.

Doordat we zo klein zijn, zijn we vrij kwetsbaar als team. Ik schrijf nu een plan van aanpak om ons fundament wat steviger te maken.

Verder zoeken we samenwerking met het Sterren College voor de praktijkvakken. Daar zijn we nog lang niet mee klaar. We hebben ook met praktische zaken te maken zoals het vervoer van en naar het Sterren College. We hebben een bus geregeld, zodat de kinderen niet zelfstandig heen en weer hoeven. We zitten nog wel in een transitie; sinds afgelopen jaar nemen we de arbeidsgerichte kinderen niet meer aan, maar die hebben we nu nog wel op school zitten. Voor hen hebben we een apart traject om school te kunnen afronden.”

Wat hebben jullie gedaan qua professionalisering van de medewerkers?

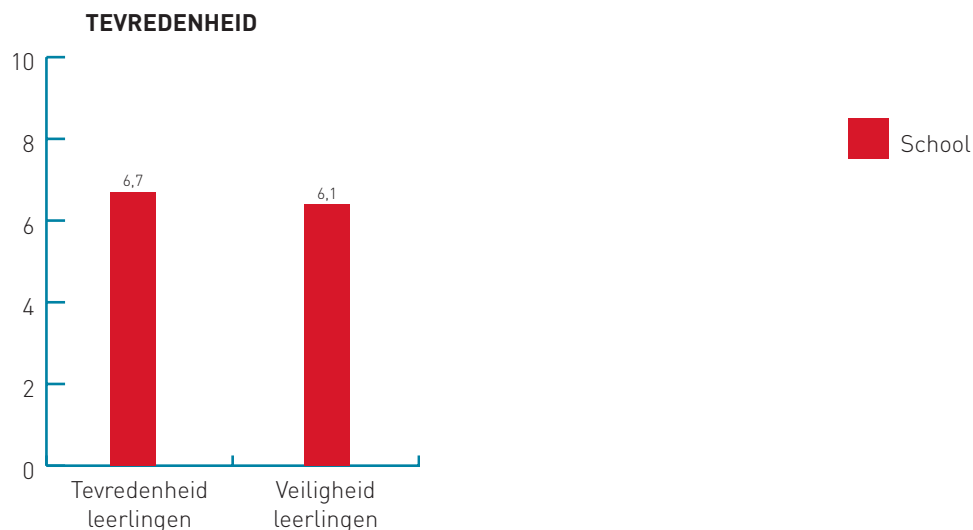
“Doordat we overgestapt zijn op diplomagericht onderwijs, hebben medewerkers extra tijd nodig voor het schrijven van een lessenplan. Als je dag vol zit met lessen en met leerlingen die je gedragsmatig behoorlijk kunnen bezighouden, kom je daar niet altijd aan toe. Maar een goede lessensbouw is de basis voor een goede schooldag, zodat je meer pedagogisch kunt reageren omdat

je de didactiek dan al voor elkaar hebt. Verder is ontwikkeltijd van belang en organiseren we regelmatig studiedagen. Onze medewerkers maken gebruik van de Dunamare Academie. De professionalisering zit 'm ook in Lesson Study: een methode waarmee je kijkt naar de opzet van je les en problemen waar leerlingen tegen aan kunnen lopen. Daar zijn de collega's afgelopen jaar in getraind. We gaan hier zelf mee verder via het train de trainer principe. En verder scholen we mensen continu op PBS, het Positive Behavior System waarmee we kinderen aanspreken op hun gedrag. Nieuwe medewerkers moeten dit nog leren en voor de andere collega's houden we regelmatig opfrismomenten. Het moet in je DNA komen, deze manier van reageren op leerlingen. Dat kost tijd. Als je een stabiel team hebt, hoeft je dat niet steeds opnieuw te trainen.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	95	93

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-(G)T
Behaalde deel-certiicatern IVIO-vmbo-b en vmbo-k	48
Gemiddeld cijfer staatsexamen	6,2
Slagingspercentage	66,7%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ -64.019	€ -33.003	€ -31.016

Toelichting:

De Prof. Dr. Gunningschool VSO realiseert een negatiever resultaat ten opzichte van begroot van €31.000. De personele lasten zijn vanaf januari toegenomen om de basis verder op orde te brengen (ontwikkelen van lesplannen, inzet coaches en werkdrukvermindering). De baten Samenwerkingsverband zijn lager dan begroot, onder andere door het nog niet ontvangen van baten van de Planetenlaan (de baten worden verantwoord in schooljaar 2018-2019). In het nieuwe schooljaar 2018-2019 heeft de school een toegestane negatieve begroting om incidenteel gebruik te maken van de reserves om te investeren in kleine groepsgroottes en het onderwijskundige klimaat.



20| HET STERREN COLLEGE

Het Sterren College is een moderne vmbo-school voor vmbo-basis, vmbo-kader en vmbo-gl/tl. De school ligt op de grens van Haarlem en Bloemendaal en telt ruim 500 leerlingen. Voor elke leerweg is leerwegondersteuning mogelijk. De school heeft ook een internationale schakelklas (ISK). Het Sterren College biedt de leerlingen vijf examenprofielen:

- Bouwen, Wonen en Interieur
- Economie en Ondernemen
- Groen
- Horeca, Bakkerij en Recreatie
- Zorg en Welzijn.

Aandacht voor jou

Kiezen wat bij jou past

Leren door doen



Directeur Wim Huiberts

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Sterren College in 2018.

Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"Ten eerste dat we bijna geruisloos het vernieuwd vmbo hebben ingevoerd. Een enorme klus, waarbij we een volledig nieuw programma voor het derde en vierde leerjaar hebben ingevoerd en afgelopen jaar voor het eerst op een nieuwe manier hebben geëxamineerd. Voor de docenten was de vernieuwing behoorlijk zwaar, want ze hadden weinig faciliteiten en weinig geld tot hun beschikking. Dat het ze toch is gelukt, daarvoor neem ik mijn pet af.

Verder hadden we de ambitie dat al onze afdelingen van voldoende kwaliteit zouden worden beoordeeld door de Onderwijsinspectie. Onze resultaten

waren afgelopen jaar dusdanig goed dat ook de gemengde leerweg inmiddels het eindoordeel Voldoende van de Inspectie heeft ontvangen. En het is natuurlijk geweldig dat voor de derde keer op rij ons vmbo-basis en vmbo-kader tot de 20 procent beste scholen in Nederland horen.

Bijzonder trots ben ik ook op onze ISK-afdeling. De afdeling groeit, we hebben een enorme instroom gehad afgelopen jaar, onder andere veel vluchtelingen uit oorlogsgebieden. Het is een prestatie van formaat dat de docenten ieder jaar opnieuw voor elkaar krijgen dat de ISK-leerlingen goed integreren in de school. De onderwijsorganisatie tot slot zet ook stappen: onze administratieve processen verlopen steeds beter en het rooster

loopt soepel. De sfeer en de rust in de school zijn verbeterd, onze leerlingen geven aan dat we een veilige school zijn. Dat krijgen we ook terug van de ouders; de ouderadviesraad is bijzonder positief over onze vooruitgang.”

Het Sterren College nam deel aan de pilot Recht op maatwerk. Wat houdt dat in en wat is de meerwaarde voor leerlingen?

“In deze pilot bieden we leerlingen iets extra’s aan, boven hun normale vakkenpakket. Zo kunnen ze in de bovenbouw in sommige vakken op een hoger niveau examen doen. Ze kunnen ook extra vakken volgen en diploma’s stapelen: als ze een diploma op basisniveau hebben gehaald, mogen ze daarna nog een diploma op kaderniveau halen. Leerlingen in de gemeente leerweg kunnen ook een mavo-diploma halen. De pilot is goed bevallen, leerlingen kunnen zo het maximale uit zichzelf halen. Bovendien hebben ze meer keuzes in het vervolgonderwijs, waardoor de doorstroom naar het mbo verbetert.”

Welke acties hebben jullie uitgevoerd voor nog betere onderwijsresultaten?

“Collega’s kwamen bij elkaar in de les kijken om van elkaar te leren. Teamleiders hebben ook lessen bezocht om controle, coaching en steun te bieden. Verder heb ik vijf keer per jaar sectie-overleggen gehouden. We hebben afgesproken dat docenten zich dit jaar gaan scholen in differentiëren. Niet iedere leerling verwerkt lesstof op dezelfde manier. Hoe ga je daar als docent mee om? Al deze activiteiten dragen bij aan opbrengstgericht werken.”

Wat heeft de school gedaan aan handelingsgericht werken?

“Afgelopen jaar hebben we voor het eerst via de zeven stappen van het handelingsgericht werken de leerlingbesprekingen gedaan. De Paulus mavo is hier al ervaren in en heeft onze teamleiders en docenten geschoold. We hebben ook voor het eerst ‘MOL’- gesprekken gehouden in de bovenbouw: mentor, ouders en leerling met zijn drieën om tafel, waarbij de leerling over de eigen voortgang vertelt. Komend jaar gaan we dat ook in de onderbouw introduceren. Het voordeel is dat leerlingen zich beter bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid bij de leerprocessen en niet

alles bij de docent neerleggen.”

Er is ook een nieuw taalbeleid opgesteld, wat zijn de belangrijkste speerpunten?

“Dat elke docent in feite ook taaldocent is. Per vak hebben we een lijst van woorden opgesteld met vakjargon, dat de docent eerst moet uitleggen. Neem het woord ‘geografie’, snapt iedere leerling wat dat betekent? Er hangen in elk lokaal ook taalposters met allerlei basistips over de taalregels en hoe je een goede zin opschrijft. Verder richt de sectie Nederlands haar onderwijs jaarlijks anders in, op basis van wat de leerlingen nodig hebben. Zo lag eerst de nadruk op vergroting van de woordenschat en de leesvaardigheid. Maar de laatste tijd zien we dat leerlingen met een ander soort achterstand bij ons binnenkomen; de nadruk ligt nu meer op spellen.”

Wat hebben jullie gedaan qua professionalisering van de medewerkers?

“Iedereen heeft scholing gevolgd op het gebied van didactisch handelen en loopbaanoriëntatie. Alle mentors hebben bovendien het mentorprogramma Tumult gevolgd om het mentorschap beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast hebben individuele docenten trainingen gevolgd aan de Dunamare Academie.”

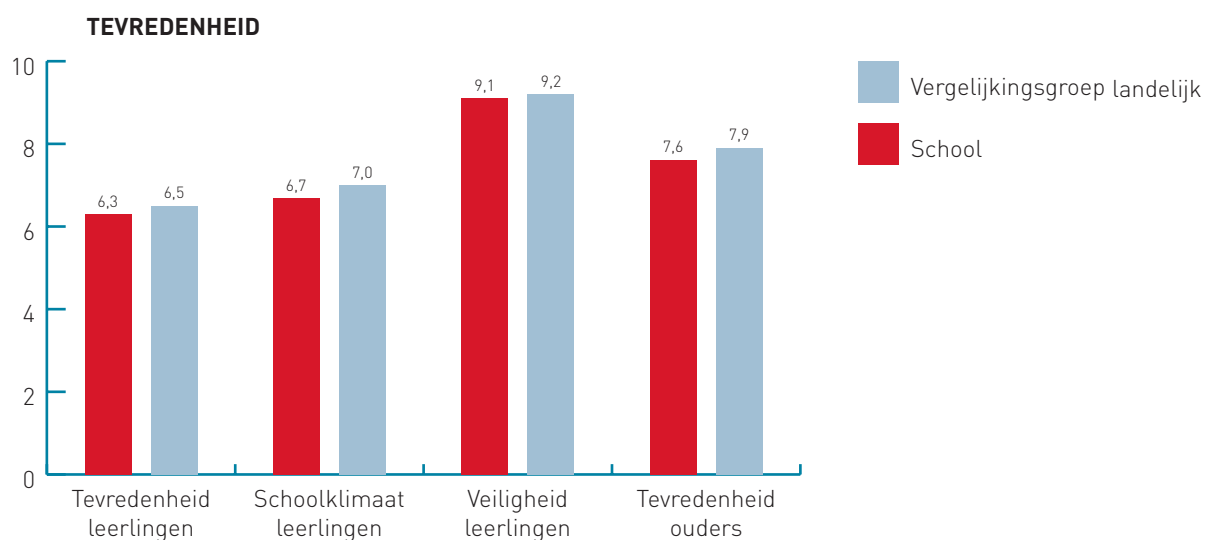
Het Sterren College gaat in augustus 2020 de krachten bundelen met de Paulus Mavo en de Daaf Gelukschool. Wat is de meerwaarde van deze samenwerking?

“Door de samenwerking kunnen we onze ambitie om leerlingen breed te laten oriënteren en breed op te leiden beter waarmaken. We merken nu door de leerlingenkrimp dat we niet alles kunnen aanbieden wat we willen. In ons restaurant serveren we bijvoorbeeld minder vaak lunch en diner aan bezoekers, omdat er te weinig leerlingen zijn om die te verzorgen. Door samenwerking creëren we meer volume en meer mogelijkheden. Bovendien profiteren we van elkaars expertise; de Paulus Mavo en Daaf Gelukschool hebben bijvoorbeeld veel expertise in het ondersteunen van leerlingen met leerachterstanden en sociaal-emotionele problematiek.”

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal Sterren College	499	438
Aantal ISK	92	87

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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
Verschil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	100%	91%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ - 121.302	€ -437.823	€ 316.521

Toelichting:

Het Sterren College realiseert ten opzichte van de begroting een positiever resultaat van €317.000. De positieve afwijking ontstaat grotendeels door meer baten, onder andere door hogere personele lumpsum 2017-2018, hogere inkomsten lwoo door prijsindexatie, meer nieuwkomers, subsidie vrijroosteren docenten en overige baten.



21 | TENDER COLLEGE IJMUIDEN PRO

Het Tender College IJmuiden pro biedt praktijkonderwijs aan 137 leerlingen. De school werkt nauw samen met het Tender College vmbo. Extra zorg en aandacht voor alle leerlingen staat centraal.

**Talenten
uitgangspunt**

**Toeleiding
arbeidsmarkt**

Deskundigheid

**Maatwerk,
eigen leerweg**



Locatiedirecteur Ron Pluimert over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Tender College IJmuiden pro in 2018.

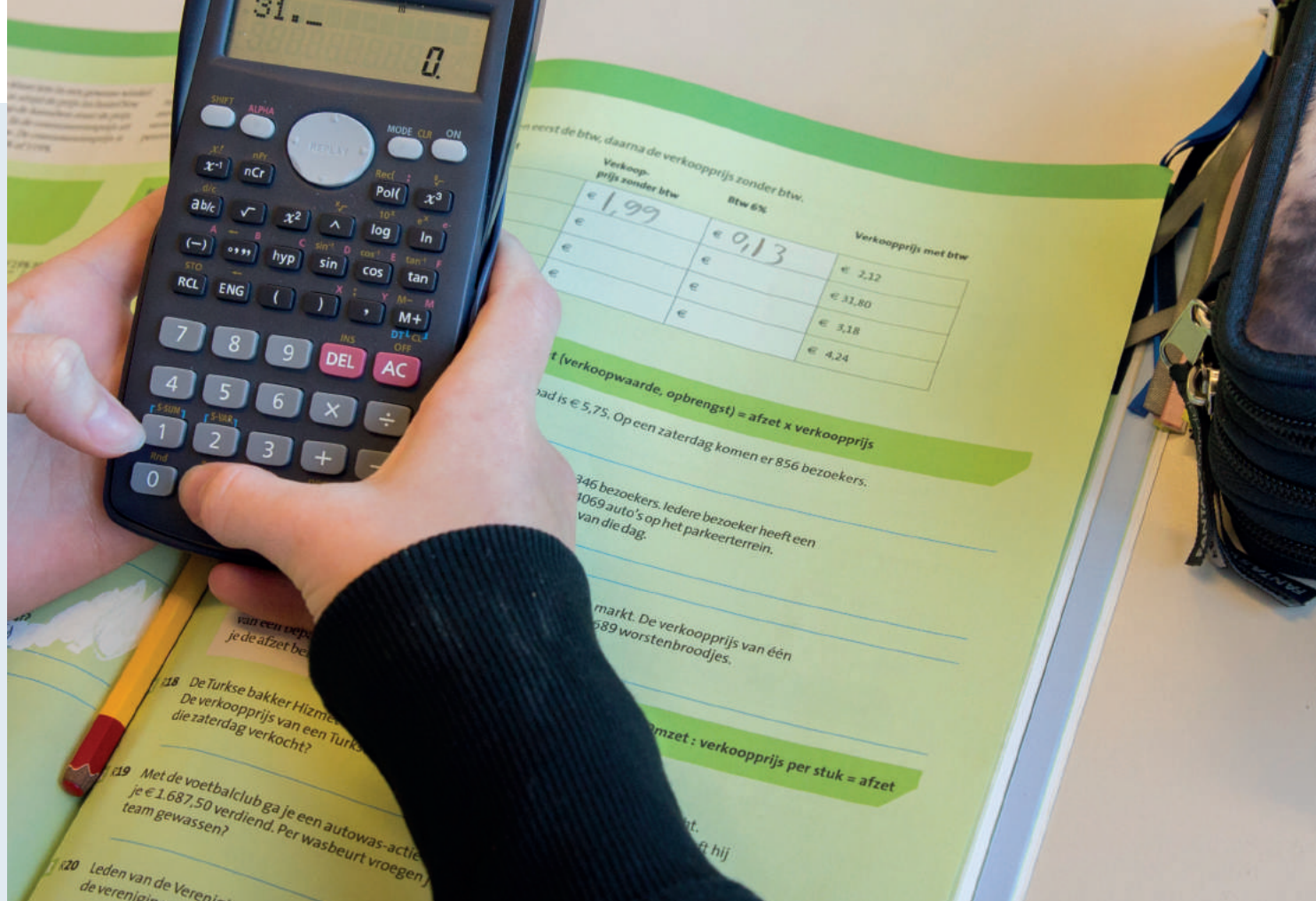
Op welke gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We hebben veel ontwikkelingen in gang gezet en daar ben ik trots op. Om te beginnen hebben we het nieuwe schoolplan gerealiseerd. Verder zijn we een pilot gestart op het gebied van het curriculum PrO. Blended learning, waarbij alle leerlingen een iPad gebruiken, is een groot succes. We hebben ons aanbod branchegerichte cursussen uitgebreid. Het gebouw is opgeknapt: we hebben een hele mooie nieuwe aula, waardoor er meer rust heerst op school. Ook ben ik ontzettend trots op de Gouden Schoolkantineschaal van het Voedingscentrum, die we in ontvangst mochten nemen. Alle producten die in je in onze kantine

kunt kopen, worden door leerlingen zelf gemaakt. Tot slot hebben we een zeer succesvol NT2-project opgestart. Dat is voor leerlingen die van de internationale schakelklas komen en meer ondersteuning nodig hebben bij hun Nederlands om het onderwijs te kunnen volgen."

Wat heb je van je nieuwe rol als locatiedirecteur geleerd?

"In augustus 2018 werd de vorige directeur, Nelie Groen, rector van het Coornhert Lyceum in Haarlem. Ik was teamleider op het Tender College en ben nu locatiedirecteur van de beide Tenderscholen. Ik zit nu rond de tafel met andere rectoren en directeuren van de scholen binnen



Dunamare. Daar leer ik veel van, zeker van de ervaren collega's. Het is ontzettend interessant om te horen hoe dingen op andere scholen worden geregeld. Net als bij het regionaal overleg met andere praktijk-scholen in Noord-Holland Noord doe ik ideeën op. Bijvoorbeeld over projecten om ouders de school binnen te halen om te laten zien wat wij hun kinderen leren."

Wat zijn de grootste veranderingen voor leerlingen nu het curriculum PrO is geïmplementeerd?

"Om te beginnen: het invoeren van het curriculum PrO is een omvangrijk proces. We moeten er stapje voor stapje naartoe werken. Daarom zijn we een pilot gestart waarbij we ook in de eerste drie leerjaren werken met portfolio's en certificaten. Dat deden we voorheen vanaf het vierde leerjaar. Hiervoor worden alle certificaten ontwikkeld. Bovendien doen onze leerlingen examen in hun vijfde leerjaar. Daarvoor moeten ze een gesprek voeren met een docent van een andere school over wat ze in de praktijk hebben geleerd. Leerlingen van alle niveaus moeten hun diploma kunnen halen.

Welke arbeidsmarktgerichte certificaten konden de leerlingen in 2018 halen?

"Op het Tender College kunnen leerlingen naast het diploma Praktijkonderwijs ook branchegerichte certificaten halen die landelijk erkend zijn: VCA, Schoonmaak in Groothuishouding, Werken in de keuken, Lassen, Vorkheftruck en EHBO. Daarnaast hebben we één certificaat dat niet officieel erkend is, maar dat wel heel erg wordt gewaardeerd door het bedrijfsleven: vis fileren. Alle certificaten vergroten de kansen van onze leerlingen op de arbeidsmarkt."

Het Tender College pro heeft in 2018 sterk ingezet op meer maatwerk. Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

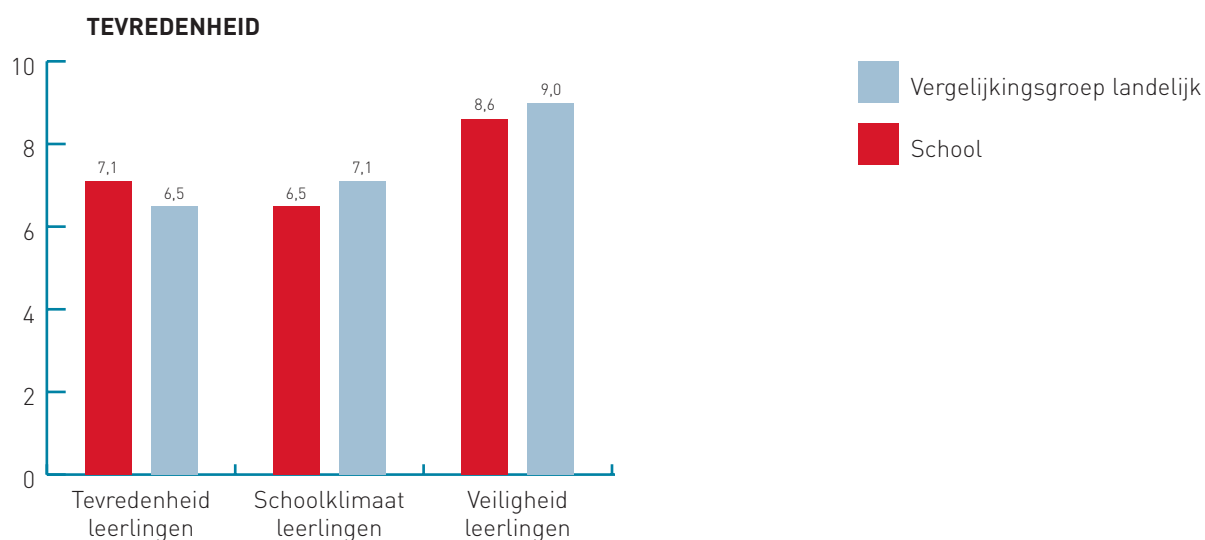
"Stapsgewijs, we zijn begonnen in het eerste leerjaar met het werken met iPads. In het praktijkonderwijs is het niveau tussen de verschillende leerlingen enorm groot. Met de iPads kunnen docenten makkelijk differentiëren en maatwerk bieden. En dat werkt heel goed. Leerlingen kunnen op hun iPads ook met hun huiswerk aan de slag. Vooral voor Nederlands is dit heel geschikt. Ieder werkt op zijn eigen niveau.

Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	123	137

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	
Vervolgonderwijs	31
Arbeidsmarkt	10
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	10
Beroepscertificaten	10
Diploma praktijkonderwijs	11



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 134.950	€ 20.331	€ 114.618

Toelichting:

Het Tender College pro realiseert over schooljaar 2017-2018 een positiever resultaat t.o.v. de begroting van €115.000. De afwijking is te verklaren door meer inkomsten uit het Samenwerkingsverband (€46.000) en een lagere inzet van 2 fte.



22 | 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 154 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. Extra zorg en aandacht staan daarom centraal. In het schoolgebouw van het Tender College IJmuiden is een +VO-voorziening voor het samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland gevestigd. Het Tender College heeft ook een pre-Entree-opleiding in samenwerking met het NOVA College. De leerlingen van de Entree-opleiding zijn vmbo- of voormalig pro-leerlingen die geen kans hebben op een vmbo-diploma. Met een Entree-opleiding stromen zij in op mbo-niveau 2 of worden ze gericht voorbereid op de arbeidsmarkt.

Eigen wijze

Betrokkenheid

Professionaliteit

Deskundigheid



Locatiedirecteur Ron Pluimert over de onderwijskwaliteit en professionalisering van het Tender College IJmuiden vmbo in 2018.

Jullie hebben in 2018 veel geïnvesteerd in digitale leermiddelen voor het onderwijs. Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

“Digitale leermiddelen helpen leerlingen in en buiten de les. Ze helpen ons onderwijs op maat te bieden. Onze leerlingen hebben allemaal een iPad en dus altijd toegang tot internet. De leerlingen gebruiken veel digitaal materiaal bij onze methodes, maar altijd in de vorm van blended learning. Docenten maken ook gebruik van programma's zoals LessonUp. Daarmee kunnen ze bijvoorbeeld filmpjes op het digibord laten zien. In de onderbouw hebben alle leerlingen twee uur ICT-les om ze digitale vaardigheden bij te brengen.”

Welke acties heeft de school ondernomen om het Loopbaan Oriëntatie Begeleiding-programma (LOB) voor de leerlingen te versterken?

“Twee jaar geleden zijn we begonnen met een studiemiddag om docenten duidelijk te maken wat LOB inhoudt en wat er van ze wordt verwacht. Daarnaast is er een digitale LOB-methode aangeschaft waarbij leerlingen aan vijf competenties werken, die helpen bij het ontwikkelen van talent. Verder heeft de uitgever docenten getraind in de eisen van LOB en in het voeren van loopbaangesprekken. De leerlingen ondernemen gedurende het jaar allerlei LOB-activiteiten, zoals (snuffel)stages, bedrijfsbezoeken en gesprekken met mensen uit het bedrijfsleven.”

Onze derdeklassers moeten bovendien als verplicht examenonderdeel een ROC bezoeken voor voorlichting over een richting die ze eventueel willen volgen.”

Welke acties heeft de school in 2018 ondernomen om meer opbrengstgericht te gaan werken?

“Voor de vaksecties is er een heldere structuur gevormd, die bewaakt wordt door een coördinator. Elke sectie heeft een vakwerkplan gemaakt met een bijbehorende PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act), waardoor het een levend document is geworden. Eventuele verbeterplannen worden SMART geformuleerd, zodat we structureel aan kwaliteitsverbetering kunnen werken. Dit schooljaar hebben de vaksecties ook de overgangsnormen schoolbreed op elkaar afgestemd. Sociaal-emotionele aspecten zijn daarbij ook een belangrijk item. Er wordt drie keer per jaar een rapportbespreking gehouden. De resultaten bespreken we met leerlingen en ouders. Daaruit volgt een plan van aanpak, dat in de bovenbouw leidend is.

De resultaten van het school- en het centrale examen worden altijd geanalyseerd en vormen voor de vaksecties een basis van wat er eventueel geborgd wordt, en wat moet worden veranderd.

Alle docenten hebben deelgenomen aan een cursus over handelingsgericht werken, die vanuit het zorg-

team is opgezet. Het doel daarvan is het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding van de leerlingen. Omdat we een zorgschool zijn, vinden wij het belangrijk dat alle leerlingen een ontwikkelingsperspectief hebben. Het opstellen van duidelijke en meetbare doelen is soms best lastig en dat kwam daarom aan de orde tijdens een cursus. Ook krijgen docenten er hulp van het zorgteam bij. Dit alles zorgt ervoor dat docenten nog beter kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen. Daarbij willen we graag dat docenten van elkaar leren. We gaan daarom verder met bijvoorbeeld collegiale consultatie en het volgen van trainingen bij de Dunamare Academie.”

Wat was de meerwaarde van de visitatie in 2018 vanuit Dunamare Onderwijsgroep?

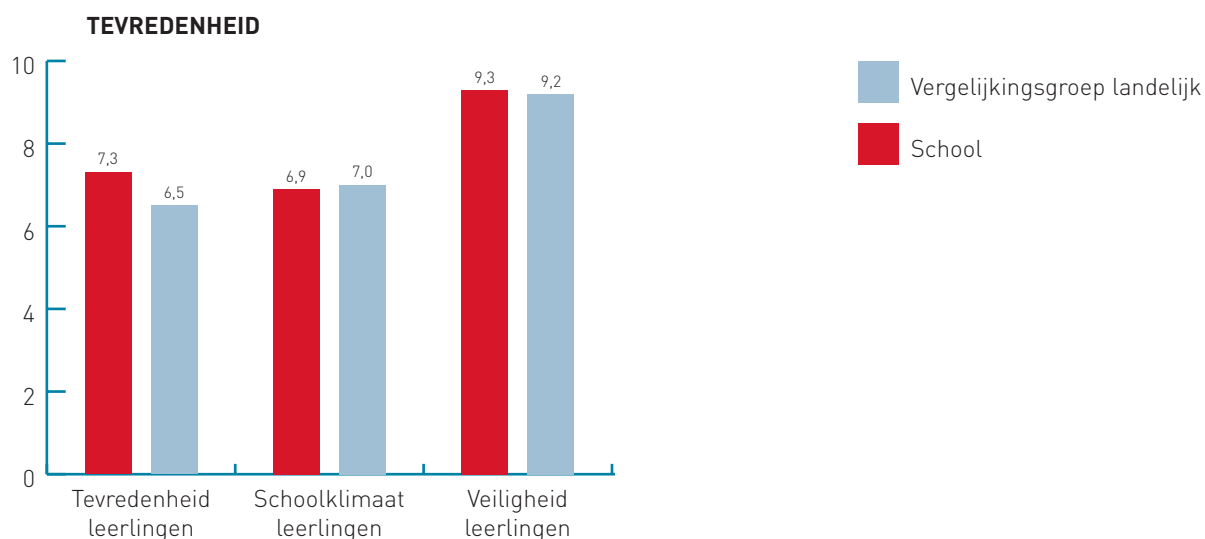
“Het is altijd nuttig als onderwijsprofessionals van buiten de eigen school naar je organisatie kijken. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid. Bijvoorbeeld dat er meer klassikaal les wordt gegeven dan we dachten. En dat we extra aandacht kunnen besteden aan een van de rollen van de docent als ‘de afsluiter’. We zijn meteen met de verbeterpunten aan de slag gegaan en zorgen dat we de goede dingen borgen.



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	156	145

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-B	VMBO-K
Onderwijspositie	Boven de norm	
Onderbouwsnelheid	Boven de norm	
Bovenbouwsucces	Onder de norm	
Examencijfer	Boven de norm	
Vershil SE-CE	Gering verschil	
Slagingspercentage	100%	100%



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 61.462	€ 17.891	€ 43.570

Toelichting:

Het Tender College vmbo realiseert over schooljaar 2017-2018 een positiever resultaat t.o.v. de begroting van €44.000. De afwijking is te verklaren door prijsindexatie lwoo (€25.000), niet begrote subsidie vrij roosteren leraren, scholingstrajecten (€15.000) en niet begrote subsidie zij-instroom (€20.000). De personele lasten zijn €70.000 hoger als gevolg van 2 extra fte ten opzichte van begroot.



HET VELLESAN COLLEGE

Het Vellesan College is een brede scholengemeenschap voor beroepsgericht vmbo, mavo, havo en vwo. De school heeft drie locaties in IJmuiden en één in Driehuis. Kerndoelen van de school zijn dat de ruim 1.150 leerlingen succesvol doorstromen naar de juiste vervolgopleiding en zich sociaal en maatschappelijk kunnen ontwikkelen. 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 aan natuur en milieu.

Innovatief

**Professioneel
resultaatgericht**

Veelzijdig

Bevlogen

Zorg voor leerlingen

DE DUIN EN KRUIDBERG MAVO

De Duin en Kruidberg Mavo in Driehuis is een van de vier locaties van het Vellesan College. De school heeft 300 leerlingen. De locatie heeft zich gespecialiseerd in gedigitaliseerd onderwijs met behulp van de iPad.

Persoonlijk

Kleinschalig

Vernieuwend

Digitaal onderwijs



Rector Marc Boelsma

over de onderwijskwaliteit en professionalisering van
het Vellesan College en de Duin en Kruidberg Mavo in 2018.

Wat bieden het Vellesan College en de Duin en Kruidberg Mavo leerlingen naast het gewone lesprogramma?

"De Duin en Kruidberg Mavo (DenK) biedt volledig gedigitaliseerd onderwijs: alles gebeurt met de iPad, we werken niet meer met boeken. Daardoor kunnen we het lesmateriaal makkelijker op maat maken voor de leerlingen. De toetsen nemen we ook grotendeels digitaal af. De DenK profileert zich weliswaar naar buiten toe met een eigen karakter, maar vormt samen met het Vellesan College één brede openbare schoolgroep die wordt geleid door één schoolleiding.

Het Vellesan College (VC) heeft meerdere specialiteiten. Ten eerste werken we op de havo en het vwo met blended learning: voor de helft met boeken en de andere helft met digitaal onderwijs via de iPad. Verder zijn we een Sport Accentschool: schoolbreed hebben we in de onderbouw sportklassen en in de bovenbouw doorlopende sport-leerlijnen die aansluiten op het vervolgonderwijs. We hebben convenanten met de Academie voor Lichamelijke Opvoeding en het CIOS voor een drempelloze overgang. Op mavo-, havo- en vwo-niveau bieden we bovendien dansonderwijs met doorlopende leerlijnen naar het vervolgonderwijs. Je kunt bij ons dans als examenvak kiezen, net als handvaardigheid en tekenen.

Voor het beroepsgericht vmbo hebben we een heel uitgebreid programma voor de profielen Zorg & Welzijn en Economie & Ondernemen: we bieden maar liefst 21 beroepsgerichte keuzevakken aan. Vanuit beide profielen kun je aan de hand van specifieke beroepsgerichte keuzevakken de leerlijn Sport & Veiligheid volgen, die aansluit bij zowel het CIOS als mbo Veiligheid. Je kunt je op de afdeling vmbo dus breder en dieper bekwamen, ook buiten je profiel."

Op welke gerealiseerde doelstellingen voor beide scholen ben je trots?

"Op het realiseren van maatwerk voor onze leerlingen. Als je wilt, kun je op een hoger niveau een vak volgen en er examen in doen. Zo kan een mavo-leerling examen doen in wiskunde op havoniveau. Verder ben ik trots op het realiseren van meer faciliteiten voor de leerlingen. De basis van goed onderwijs is goed personeel, maar het materiaal is ook belangrijk. Daar hebben we afgelopen jaar veel in geïnvesteerd. Onder andere met de iPad als remediërend hulpmiddel. Heel mooi vind ik de initiatieven vanuit GLOBE: we hebben apparatuur aangeschaft waarmee leerlingen bij de bètavakken de luchtkwaliteit kunnen meten. Leerlingen meten hoeveel fijnstof er eigenlijk in de lucht zit en analyseren samen met hun docenten de resultaten. In dit kader beschikken we ook over een weerstation. Afgelopen jaar hebben wij ook meer inhoud gegeven aan het Plusdocument. In het Plusdocument worden alle extra activiteiten vermeld die je hebt gedaan naast je vakkenpakket. Je kunt er in het vervolgonderwijs mee aantonen hoe je jezelf ontwikkeld hebt en welke competenties je bezit."

Welke activiteiten bieden het VC en de DenK aan voor het Plusdocument?

"Over de hele breedte, van vmbo tot en met vwo, bieden we verschillende activiteiten aan. Gemiddeld doen leerlingen er 1 à 2 van. Bijvoorbeeld deelname aan het peer-to-peerprogramma, waarbij je als tweedejaars leerling nieuwe leerlingen begeleidt die vanaf de basisschool instromen. Of de codeklas waarbij je leert programmeren, en EHBO-lessen. Ook de activiteiten die leerlingen doen in het kader van de maatschappelijke stage maken deel uit van het Plusdocument. We werken hiervoor onder andere samen met recreatieschap Spaarnwoude en het lokale verzorgingshuis."

Welke acties hebben jullie uitgevoerd voor nog betere onderwijsresultaten?

"Dat zit 'm vooral in de kwaliteitscyclus die we een aantal jaren terug al hebben neergezet. Elk jaar analyseren we de examenresultaten heel zorgvuldig om ze verder omhoog te krijgen. We kijken steeds hoe we meer kunnen differentiëren in de klas, hoe we de leerling de juiste ondersteuning kunnen bieden. Dat is een continu proces, niet iets wat elk jaar verandert."

Afgelopen jaar hadden we weer mooie examenresultaten voor alle onderwijsniveaus. Met name het 'opstromen' van leerlingen is heel succesvol. Bij het VC verlaat gemiddeld 18-20 procent van de leerlingen onze school met een hoger diploma dan op grond van het basisschooladvies mocht worden verwacht."

Het VC heeft voor het vmbo een nieuw schoolgebouw gekregen. Hoe bevalt dat?

"Heel goed, het gebouw sluit naadloos aan op onze ambities. We hebben 'leerpleinen' gecreëerd tussen de verschillende afdelingen, zodat er meer interactie is tussen de leerlingen. Zo sluit de

kantine nu ook aan op de leskeuken, waardoor we veel beter uitgerust zijn om gasten te ontvangen. Dat gebeurt dan ook regelmatig: we ontvangen allerlei doelgroepen, van gemeenteambtenaren tot ouderen, voor wie de leerlingen leuke dagprogramma's in elkaar zetten. Dankzij het nieuwe gebouw kunnen we hiermee de praktijk meer naar binnen halen.

De leerlingen zelf zijn heel enthousiast, met name over de open structuur en de warme, transparante uitstraling."

Wat hebben jullie gedaan aan professionalisering van de medewerkers?

"We hebben het differentiatietraject voortgezet, waarin we uitwerken hoe elke leerling zo goed mogelijk wordt uitgedaagd. Dat doen we met elkaar, binnen de vakgroepen. Verder hebben we op alle vier locaties veel aandacht besteed aan de RTTI-systematiek: de methode om kennis goed te toetsen. Een externe deskundige heeft alle vakgroepen begeleid met een incompanytraining. Het is een onderwerp waarop je je moet blijven scholen."



Resultaten en gegevens in beeld Duin en Kruidberg

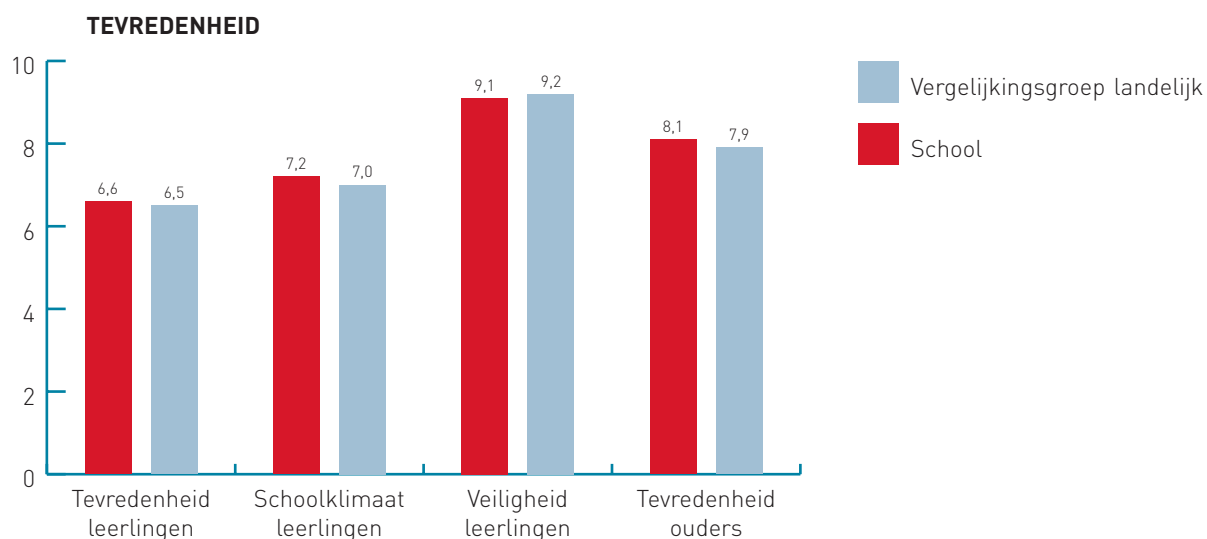
LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	305	293

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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	95%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

Resultaten en gegevens in beeld Vellesan College

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	1134	1170

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	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
Verschil SE-CE	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil	Gering verschil
Slagingspercentage	100%	93%	95%	86%	92%
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 155.316	€ -102.168	€ 257.483

Toelichting:

Financieel is het schooljaar 2017-2018 ruim binnen de gestelde begroting afgerond, €257.000. Dit is nagenoeg volledig toe te wijzen aan de hogere baten van € 263.000. De lasten komen slechts € 6.000 boven begroting uit.



24 | VESTIGING GUNNING OP DE DAAF GELUKSCHOOL

De vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool is onderdeel van de Prof. Dr. Gunningschool, de school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso). Deze vestiging van de Prof. Dr. Gunningschool 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 ongeveer 300 leerlingen.

Op de DG tel je mee

Jezelf kunnen zijn

Extra ondersteuning

Hulpvaardig

lwoo+



Directeur Monica van den Hoven
over de onderwijskwaliteit en professionalisering op
de Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool in 2018.

Op welke in 2018 gerealiseerde doelstellingen ben je trots?

"We zijn verder gegroeid in wat we goed kunnen: maatwerk leveren aan leerlingen op kennis-, zorg- en didactisch niveau. Dat doen we onder meer door het train-de-trainerprincipe, waarbij collega's elkaar verder opleiden. Afgelopen jaar zijn we bezig geweest met het herhalen van de 5 rollen, het directe instructie model en interactief gedifferentieerde directe instructie.

Ieder kind heeft bij ons een eigen ontwikkelingsperspectief (OPP). Elk jaar groeien we ook weer in hoe we daarmee omgaan. Verder ben ik blij dat het vernieuwd vmbo, dat twee jaar geleden werd ingevoerd, nu goed draait.

De Havo ontwikkelt zich echt goed. We hebben veel leerlingen die doorstromen naar het HBO.

Jullie hebben ook een doorstroomklas (DSK) opgezet, wat houdt dat in?

"Dat is een heel mooi initiatief voor kinderen die in de regio thuis zitten of dreigen thuis te komen zitten omdat ze niet in reguliere vso-klassen passen. Dat kan komen omdat ze bepaalde vaardigheden missen bijvoorbeeld, of omdat hun gedrag het onveilig maakt voor andere kinderen. In de DSK zitten maximaal vijf kinderen, met twee begeleiders: een orthopedagoog en een didactisch begeleider. Het doel is dat ze wennen aan een schoolomgeving en uiteindelijk kunnen doorstromen naar een reguliere vso-klas. Zowel

op de Vestiging Gunning op de Daaf Geluk als op de Prof. Dr. Gunningschool hebben we een DSK opgezet. Per kind maken we in een multidisciplinair overleg samen met de ouders een plan van aanpak met specifieke doelstellingen. Resultaten hebben we nog niet, omdat we net begonnen zijn. Maar er is duidelijk een behoefte aan deze klas, we krijgen veel aanmeldingen.”

Wat heb je geleerd van afgelopen jaar?

“Het gehele managementteam heeft het behoorlijk druk gehad. Omdat ik naast deze school en de Daaf Gelukschool de verantwoordelijkheid voor de Prof. Dr. Gunningschool VSO erbij heb gekregen. Daardoor ben ik tot het inzicht gekomen dat ik meer verantwoordelijkheid dieper in de organisatie wil leggen. Als je ingezet wordt op wat je goed kan en wat je leuk vindt om te doen, ervaar je veel minder tijdsdruk. Daarom gaan we kijken waar ieders talenten liggen en proberen we het zo te organiseren dat mensen dát doen waar ze energie van krijgen.”

Hoe heeft de school ervoor gezorgd dat de leerlijnen uit de onderbouw en bovenbouw beter op elkaar aansluiten?

“We hebben gemerkt dat de overstap voor leerlingen van leerjaar 2 naar 3 best moeilijk is. In de onderbouw zijn we vooral veel bezig met pedagogiek, terwijl we in het derde leerjaar al starten met de PTA's. Die overgang is voor sommige leerlingen te groot, zij hebben het vervolgens zwaar. We kijken

nu hoe we een betere overgang kunnen creëren. Misschien dat we het programma in het derde leerjaar wat minder zwaar maken, maar dat is aan de vakgroepen. We gaan in ieder geval de competentie-lijsten van de leerlingen zwaarder laten meewegen en de leerlingen er meer bij betrekken.”

De ouderbetrokkenheid is in 2018 verbeterd. Welke acties hebben jullie hiervoor ingezet?

“We zijn beter en vaker met ouders gaan communiceren. We e-mailen gerichter en sturen ze sinds september 2018 ook een nieuwbrief waarin we vertellen waar we mee bezig zijn als school. Verder organiseren we inloopmiddagen voor ouders rondom een bepaalde thema's. Die middagen zijn heel populair, ze zijn drukbezocht.”

Jullie hebben in 2018 veel geïnvesteerd in digitale leermiddelen voor het onderwijs. Wat hebben jullie precies gedaan?

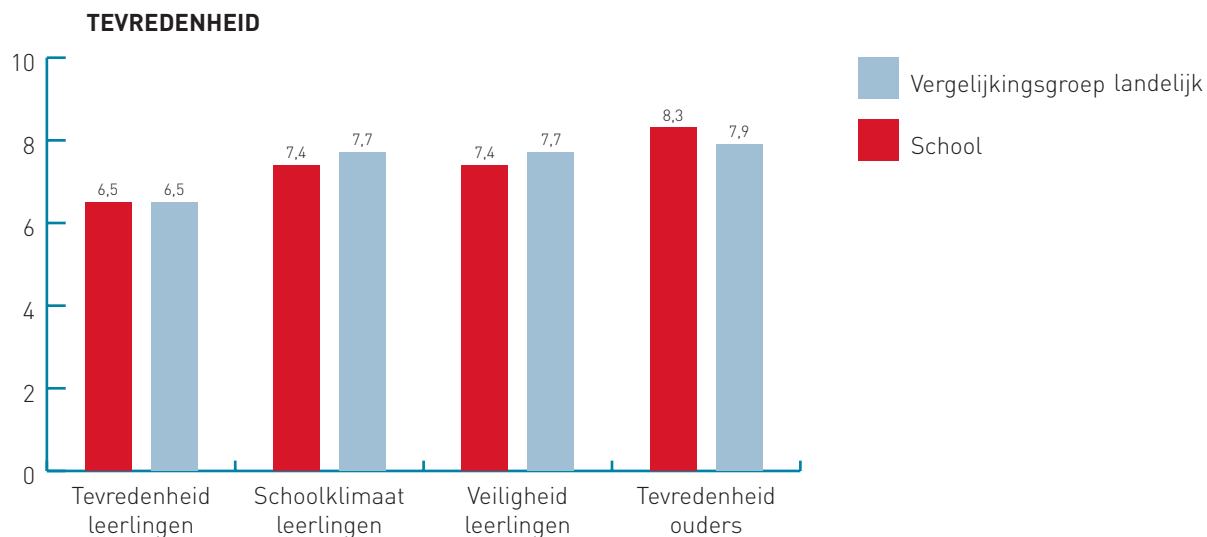
“We hebben een systeembeheerder aangesteld zodat ICT-problemen sneller aangepakt worden, de wifi is verbeterd en we hebben veel meer laptops voor de leerlingen in huis gehaald. Overigens hebben we niet voor iedere leerling een eigen laptop; veel leerlingen prefereren een papieren boek, omdat ze dat duidelijker vinden. Verder hebben we in het eerste en tweede leerjaar ICT-lessen geïntroduceerd. Daarin leren de kinderen allerlei digitale vaardigheden zoals het maken van powerpointpresentaties en werken met Excel.”



Resultaten en gegevens in beeld

LEERLINGEN	2017-2018	2018-2019
Aantal	272	290

ONDERWIJSRESULTATEN 2018	VMBO-(G)T	HAV
Gemiddeld examencijfer	6,9	6,3
Slagingspercentage	96%	87%
Deelcertificaten havo	Xxx	20
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende



EXPLOITATIERESULTAAT 17-18	BEGROTING 17-18	VERSCHIL
€ 160.104	€ 19.454	€ 140.650

Toelichting:

De school realiseert een positiever resultaat ten opzichte van begroot van €141.000. De positieve afwijking ontstaat vooral door de late verantwoording hogere GPL schooljaar 2016-2017 en niet begrote hogere GPL 2017-2018 (totaal €125.000). Daarnaast zijn de overige baten hoger en waren er meer uitgaven aan leermiddelen.

Schaduw-
beeld
Schaduw

Bestand Bewerken Beeld Versterken Help

LB5 1617 Licht zonder uitwerkingen.pdf - Adobe Reader

1 / 55 125%

Ondertekenen Opmerkingen

Van de onderstreepte opdrachten moet er in ieder geval één gemaakt zijn.

Per opdracht die niet in orde is kost dat punten voor je proefwerk cijfer.

Als je bij een practicum les (de A-les) afwezig bent geweest moet je dat duidelijk aangeven.

De uitwerkingen zitten bij dit logboek NIET in het logboek. Deze krijg je tijdens de les.

Les	Opdrachten				
5.1A	1	2	3	4	5
5.1B	6	7	8		
5.2A	1	2	3		
5.2B	4	5	6	7	
5.3A	1	2			
5.3B	3	4	5	6	
5.4	1	2	3	4	

SAMSUNG



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 de Stichting. De RvT beoordeelt de reglementen, beleidsplannen, begrotingen, jaarverslagen en jaarrekeningen goed, treedt op als klankbord voor het CvB en fungeert daarnaast als werkgever van het CvB. De RvT stelt op voorstel van het CvB de strategische organisatiedoelen vast en bewaakt het realiseren daarvan. De RvT werkt volgens de code Good Governance.

In 2018 bestond de RvT uit deze leden:

- Mevrouw J.C. Huizinga-Heringa, voorzitter RvT, lid van de Remuneratiecommissie
- Mevrouw A. M. Mur, lid RvT, voorzitter van de commissie Kwaliteit (lid tot 11 oktober 2018)
- De heer W.H.J. Passtoors, lid RvT, lid van de commissie Kwaliteit
- Mevrouw T.J. Triezenberg, lid RvT, voorzitter van de Audit & Risk Commissie
- Mevrouw F.C. Azimullah, lid RvT, lid van de commissie Kwaliteit/vanaf 11 oktober 2018 voorzitter van de commissie Kwaliteit
- De heer R.H. 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 (lid vanaf 11 oktober 2018)

In bijlage 2 staan de benoemingstermijnen en de nevenfuncties van de leden van de RvT.

Drie commissies die de RvT ondersteunen

De RvT heeft drie commissies ingesteld: de commissie Kwaliteit, de Remuneratiecommissie die tegelijk optreedt als de commissie Goed werkgeverschap, en de Audit & Risk Commissie. Deze commissies rapporteren aan de RvT en geven de RvT advies. De commissies bereiden op hun beleidsterreinen de vergaderingen van de RvT voor. Zij vervullen ook een klankbordfunctie voor het CvB.

Commissie Kwaliteit

De commissie Kwaliteit bestaat uit drie leden van de RvT. De commissie overlegt met het CvB en het hoofd Onderwijs & Kwaliteit. De commissie heeft in 2018 drie keer vergaderd: op het Coornhert

Lyceum, het Vellesan College en het Montessori College Aerdenhout. Voorafgaand aan de vergadering vond een kennismaking plaats met de schoolleider van de school, gevolgd door een introductie over de school. In 2018 waren dit de gespreksthema's van de commissie Kwaliteit:

- onderwijsresultaten;
- ontwikkelingen op de scholen;
- voortgang Dunamare kwaliteitsbeleid (o.a. de audits en visitaties);
- Inspectie van het Onderwijs (bestuursgesprek en schoolbezoeken);
- uitkomsten collegiale bestuurlijke visitatie.

Remuneratiecommissie

Twee leden van de RvT vormen de Remuneratiecommissie. Naast het voeren van voortgangs- en functioneringsgesprekken met beide leden van het CvB afzonderlijk en gezamenlijk, hebben zij overleg met het CvB. De commissie Goed werkgeverschap kent dezelfde samenstelling als de Remuneratiecommissie. In 2018 heeft de commissie viermaal overlegd. In deze overleggen zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- de diverse Dunamare leiderschapsprogramma's;
- de voortgang en de implementatie van het nieuwe functieboek;
- de opvolging van de huidige leden van het CvB in verband met hun pensionering in 2021/2022.

Ook heeft de Remuneratiecommissie een tijdelijke benoemingscommissie ingesteld die zich heeft beziggehouden met de werving van 2 nieuwe leden van de RvT.

Audit & Risk Commissie

Namens de RvT nemen twee leden deel aan de Audit- en Risk Commissie (ARC). De ARC kwam in 2018 vijf keer bij elkaar. De vergaderingen vonden in het algemeen op een van de Dunamare-scholen plaats. De extern accountant KPMG was aanwezig bij de vergadering waar het jaarverslag en de jaarrekening 2017 en de managementletter werd besproken. Ook besprak de ARC met de accountant het controleplan 2018. In voorbereiding op de RvT-vergaderingen, besprak de ARC de financiële en beheersmatige ontwikkeling van Dunamare Onderwijsgroep met het CvB en het hoofd Financiën. Bij een deel van de besprekingen waren het hoofd Financiën en de Business Controller aanwezig en er vonden ook korte kennismakingen plaats met schooldirecteuren. Hierbij werd ingegaan op de interne sturing en beheersing van financiën en risico's.

De ARC gaf bijzondere aandacht aan de noodzaak om de omvang van de reserves te toetsen aan de gekwantificeerde risicoanalyse om daarmee zoveel mogelijk middelen voor de onderwijsdoelstellingen beschikbaar te maken.

De ARC heeft in de vergaderingen onder meer de begroting 2018-2019 en de jaarrekening 2017 besproken en besloten de RvT daarover positief te adviseren. Verder is de beheersing van ICT-risico's, de continuïteit en kwaliteit van de begrotingsbewaking en financiële organisatie en de aanbesteding voor een nieuwe accountant besproken. Ook de Kaderbrief en het IPB werden in de vergaderingen van de ARC besproken in aanwezigheid van de betreffende managers.

Vergaderingen van de RvT

In 2018 heeft de RvT vijfmaal vergaderd met het CvB, met voorafgaand daaraan een korte interne vergadering.

Kwaliteit

Aan de hand van de voorbesprekingen en de advisering van de commissie Kwaliteit heeft de RvT gesproken over de onderwijskwaliteit en de ontwikkelingen op de scholen en het beleid van het CvB. Ook is de collegiale bestuurlijke visitatie uitgebreid aan de orde geweest.

Goed werkgeverschap

In 2018 heeft de RvT gesproken over de voortgang van een nieuwe functieboek en de opvolging van de leden van het CvB in verband vanwege met hun pensionering in 2022.

Goed bestuur

In de vergaderingen van 2018 zijn het proces en tijdspad van de aanbesteding voor een nieuwe accountant besproken. Ook heeft de RvT de overdracht van de afdeling speciaal basisonderwijs (SO) van de Gunningschool aan de Aloysius Stichting goedgekeurd. De begroting 2018-2019 is door de RvT goedgekeurd, evenals de investeringsbegroting. In de vergaderingen is regelmatig gesproken over de voorgenomen samenwerking voor drie scholen van Dunamare Onderwijsgroep in Haarlem Noord.

Ontmoeting Raad van Toezicht en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Een delegatie van de RvT heeft in 2018 gesproken met de voltallige Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De belangrijkste onderwerpen waren de samenwerking tussen drie Dunamare vmbo-scholen in Haarlem-Noord, het draagvlak voor de onderlinge solidariteit bij langdurige begrotingsoverschrijding van collega-scholen en het sanctiebeleid bij langdurige begrotingstekorten.

Evaluatie Raad van Toezicht

De RvT heeft onder leiding van een externe zijn functioneren geëvalueerd. Dit proces is goed verlopen en heeft ook enkele aandachtspunten opgeleverd die zijn geïmplementeerd.

De RvT bedankt het bestuur én alle medewerkers voor de inzet en de goede resultaten van Dunamare Onderwijsgroep.

8 | VERSLAG VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Naast een medezeggenschapsraad op alle scholen heeft Dunamare Onderwijsgroep ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). In de vergaderingen van de GMR komen onderwerpen aan bod waarover de raad informatie-, advies-, of instemmingsrecht heeft. Dit gaat bijvoorbeeld over de begroting en over zaken die voor de hele Dunamare Onderwijsgroep gelden, zoals de protocollen en regelingen, ontwikkeling van het generiek functiegebouw en de functiemix. Daarnaast fungeert de GMR als klankbord voor het College van Bestuur (CvB).

SAMENSTELLING GMR

De GMR bestaat uit zestien leden: acht medewerkers, vier ouders en vier leerlingen. Hier geven we de samenstelling van de GMR in 2018.

Namens de medewerkers

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

Namens de ouders

- E.J. de Kort (voorzitter), Ichthus College
- C.B. Vogelesang, Het Schoter
- G. Pieters, Haarlemmermeer Lyceum
- A.W. Riepma, Vellesan College

Namens de leerlingen

- Lindsey van Wieren, Hoofdvaart College
- Fadime Özcan, Ichthus Lyceum
- Laura Mannion, Het Schoter
- Wessel Fonck, Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool

Op voordracht van de GMR neemt de heer W.H.J. Passtoors zitting in de Raad van Toezicht (RvT),

waarmee er afstemming is tussen de GMR en de RvT. In bijlage 3 staan de benoemingstermijnen van de leden van het GMR.

VERGADERINGEN VAN DE GMR MET HET CVB

In 2018 heeft de GMR vier keer vergaderd met het CvB, met voorafgaand daaraan interne vergaderingen. In het afgelopen verslagjaar zijn in de vergaderingen onder andere deze thema's behandeld:

- voortgang van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG);
- samenwerking tussen scholen in Haarlem-Noord;
- evaluatie van het schooljaar 2017-2018 met de bedrijfsarts;
- voortgang van de introductie van het organiek en generiek functieboek;
- het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- begroting en jaarplan;
- streefcijfers verzuim;
- vertrouwenspersonen;
- mobiliteitsbeleid;
- Dunamare Academie.

In 2018 heeft de GMR ingestemd met deze onderwerpen:

- mobiliteitsbeleid;
- protocollen en regelingen, zoals de Gedragscode Sociale Media, Integriteitscode en het Privacyreglement;
- beloningsbeleid passend bij het functieboek.

De GMR heeft in 2018 verder positief geadviseerd over onder meer de revisiebegroting 2018-2019 en het jaarverslag 2017.

De GMR is in 2018 uitgebreid op de hoogte gehouden van de ontwikkeling en van de effecten van de introductie van het generieke en van het organieke functieboek, dat op 1 augustus 2018 is ingegaan.

OVERIGE VERGADERINGEN VAN DE GMR

De GMR bestaat uit een dagelijks bestuur en heeft daarnaast twee commissies: de personeelsgeleding van de GMR en de commissie Financiën. In de commissies worden de onderwerpen besproken die onder hun verantwoordelijkheid vallen. Die worden vervolgens met een advies voorgelegd aan de voltallige (interne) GMR, waarna de onderwerpen tot definitieve besluitvorming worden ingebracht in een overleg met het CvB.

Dagelijks bestuur

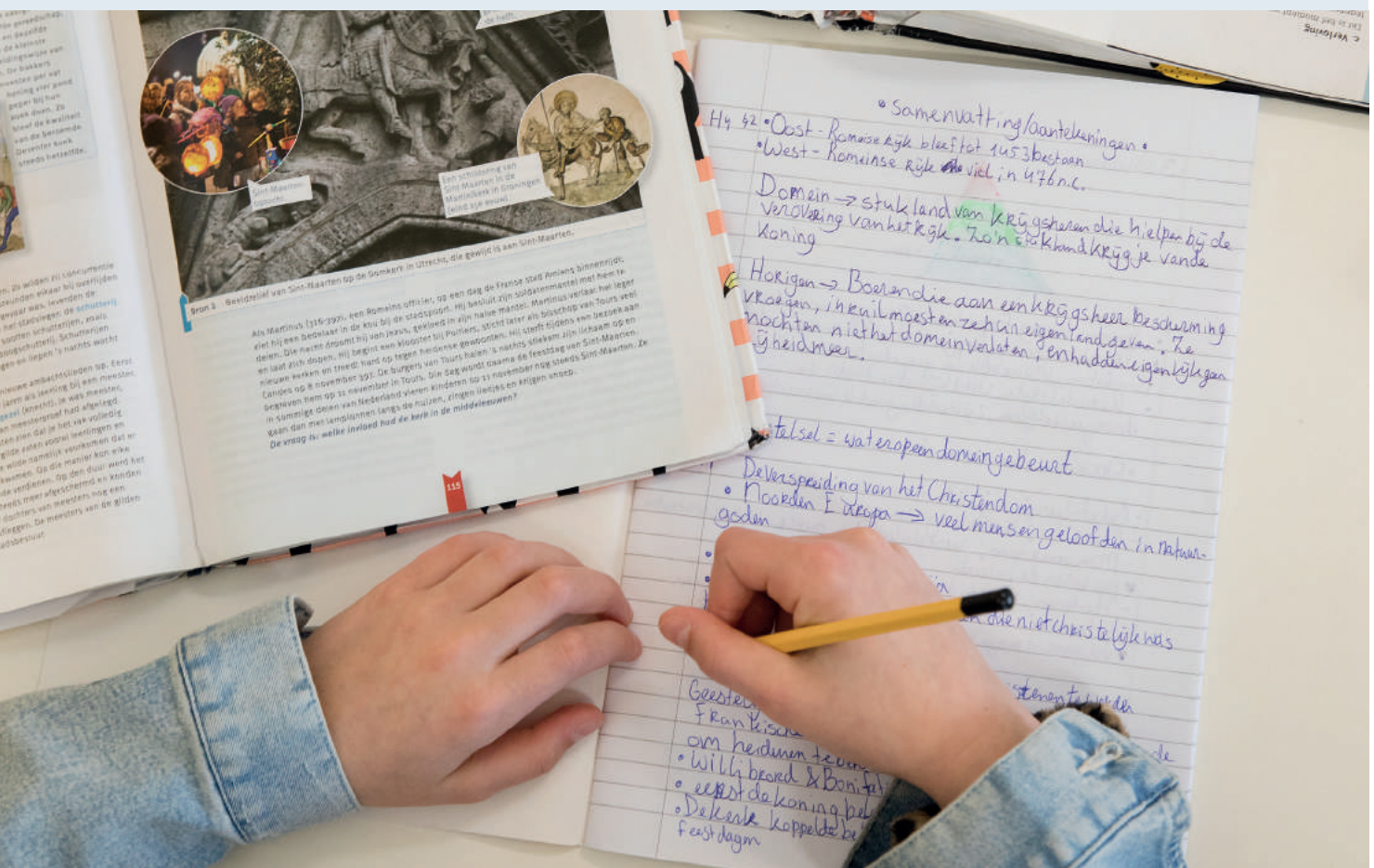
Het dagelijks bestuur (db) bestaat uit de voorzitter en de secretaris van de GMR. In 2018 heeft het db viermaal vergaderd met het CvB. Het db bereidt de agendapunten voor de volgende GMR-vergadering voor, en stelt de agenda van deze vergadering vast.

Personeelsgeleding van de GMR

De personeelsgeleding van de GMR (pGMR) heeft in 2018 vijfmaal vergaderd met het CvB. De pGMR bereidt alle personeelonderwerpen voor, zoals de secundaire arbeidsvoorwaarden, de geactualiseerde protocollen en regelingen en de hr-agenda.

Commissie Financiën

De commissie Financiën heeft in 2018 driemaal vergaderd met het CvB. De commissie Financiën bereidt alle financiële onderwerpen voor. Zo stonden in 2018 onder andere deze onderwerpen op de agenda: de kaderbrief, de meerjarenbegroting, de begroting en de exploitatieresultaten van het schooljaar.



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 algemene reserve is primair bestemd voor het afdekken van onvoorziene financiële tegenvallers. Tijdens het begrotingsproces wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige financiële verplichtingen op basis van de ontwikkeling van de leerlingaantallen, de rijksvergoeding, de personele inzet en materiële verplichtingen zoals investeringen. Meerjarig wordt een sluitende exploitatie verwacht waarbij dotatie aan de algemene reserve plaatsvindt (1% begrotingsdoelstelling). Het College van Bestuur wil een sluitende begroting voor zowel de scholen als voor de Dunamare Onderwijsgroep als geheel. Op schoolniveau wordt een overschot van 1% op de exploitatie als doel gesteld om zo de mogelijke risico's van tijdelijke tekorten van andere scholen op te kunnen vangen in de Dunamare Onderwijsgroep. We hanteren hiermee het solidariteitsprincipe. 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 ingrijpende maatregelen.

Het College van Bestuur voert intensieve voortgangsgesprekken met de schoolleiding van iedere school, ook over de eigen begroting en over de realisatie ervan. De scholen worden ten aanzien van de bedrijfsvoering ondersteund

door twee business controllers van de financiële afdeling van het Bestuurs- en Servicebureau. De planning en control cyclus is gericht op optimale inzet en beheersing van risico's. Op stichtingsniveau is de financiële continuïteit gewaarborgd door een planning- en control cyclus op basis van de kaderbrief, begroting, meerjarenraming en het tenminste per kwartaal afleggen van verantwoording met betrekking tot de realisatie van de begroting. Belangrijk sturingsmechanisme is dat de begroting wordt bijgesteld aan het werkelijke leerlingenaantal, de zogenaamde revisie-begroting. Eventueel boventallig personeel wordt, passend binnen ons mobiliteitsbeleid, waar mogelijk herplaatst.

Het resultaat van de Dunamare Onderwijsgroep over 2018 is ruim €4,1 miljoen euro positief en €4,2 miljoen hoger dan begroot. Bij het onderdeel Financieel resultaat over 2018 is hierover een nadere toelichting opgenomen.

De vermogenspositie van Dunamare Onderwijsgroep is conform het beleid. De financiële ratio's zijn toegelicht in de alinea Financiële positie en liggen allen binnen de signaleringsgrenzen van de overheid.

Dunamare Onderwijsgroep zal in 2019 verder beleid vormgeven over de gewenste en benodigde omvang van het vrij besteedbaar vermogen en waar mogelijk beschikbaar vermogen inzetten (welke niet nodig is als buffer voor de gekwantificeerde risico's) voor het primaire proces van het onderwijs op de scholen.

Treasury-beleid

Het treasury-beleid van Dunamare Onderwijsgroep is gebaseerd op het treasury-statuuat 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 bovenstaande.

Het treasury-statuuat van de 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.

Resultaten

In 2018 zijn er, evenals in 2017 geen beleggingen geweest.

Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2018 beschikbare liquiditeiten zijn dagelijks opvraagbaar en belegd in een spaarrekening bij de Rabobank.

De voor langere termijn overvloedige middelen zijn bij de Rabobank op een spaarrekening gestort. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid.

In 2018 heeft Dunamare Onderwijsgroep geen specifieke leningen afgesloten of lang vreemd vermogen aangetrokken om de vaste activa te financieren. De reguliere aflossingen op de uitstaande leningen hebben plaatsgevonden conform aflossingsschema.

De leningen verantwoord onder de (langlopende- en kortlopende) schulden aan kredietinstellingen betreffen twee hypothecaire leningen die zijn afgesloten bij de Rabobank voor de bouw en overname van opleidingsschepen. De leningen worden lineair afgelost. Een lening heeft een looptijd tot 1 juli 2025 en een lening heeft een looptijd tot 1 juli 2027. Uitstaand saldo per 31-12-2018 is €1.363.478 (2017: €1.543.466).

Daarnaast is er nog een hypothecaire lening afgesloten met de gemeente Harlingen. De looptijd is tot 1-7-2019. Uitstaand saldo per 31-12-2018 is €130.000 (2017: €260.000)

Ter afdekking van het renterisico op de variabele rente van de Rabobank is in het verleden een renteswap afgesloten. De renteswap heeft betrekking op de hypothecaire leningen die zijn afgesloten met de Rabobank. De variabele rentevergoeding op deze lening is met deze renteswap omgezet in een vaste rente van 4,99%. De looptijd van de renteswap is tot 1 juli 2027. Deze hedged zijn al aangegaan voor de ingangsdatum Regeling Lenen, Beleggingen en Derivaten OCW 2016 zijn sindsdien niet meer gewijzigd en vallen daarmee onder de overgangsbepalingen van de huidige OCW regeling.

De investeringen in 2018 zijn allen uit eigen middelen betaald.

Financieel resultaat over 2018

Toelichting resultaat 2018 t.o.v. 2017

Het resultaat over het kalenderjaar 2018 bedraagt €4,1 miljoen positief en is €3,1 miljoen hoger dan het resultaat over kalenderjaar 2017.

Het is het saldo van €5,8 miljoen hogere baten en €2,7 miljoen hogere lasten. De verschillen met vorig jaar bestaan voornamelijk uit:

- Stijging van de rijksbijdragen (lumpsum) van €3,7 miljoen ten opzichte van 2017 (een toename van bijna 3%) dat met name verklaard wordt door de ophoging van de personele lumpsum.
- Hogere baten uit subsidies OCW (niet-geoormerkt) en uit ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV (€2,3 miljoen) vanuit de samenwerkingsverbanden en subsidies voor o.a. lerarenbeurzen en nieuwkomers. Daarnaast zijn de overige baten hoger i.v.m. hogere ouderbijdragen.
- De hogere personele lasten (€2,3 miljoen). Deze toename bestaat voor €2,4 miljoen uit een hogere gemiddelde personele last naar aanleiding van nieuwe cao en een toename van de personele voorzieningen als gevolg van een herijking van voorzieningen langdurig zieken respectievelijk jubilea (€0,9 miljoen). De hogere kosten worden deels gedempt doordat er actief gestuurd is op het behouden en werven van medewerkers in loondienst, met als resultaat een afname van de post inhuur personeel met €0,5 miljoen. Tevens is een te vorderen bedrag van €0,8 miljoen als baten verantwoord in 2018 mbt de periode juli 2015 - december 2018 betaalde transitievergoedingen aan ziek uit dienst getreden medewerkers, die vanaf 2020 bij het UWV geclaimd kunnen worden.

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

Toelichting resultaat 2018 t.o.v. begroting 2018

De Dunamare Onderwijsgroep werkt voor de interne beheersing met een begroting per schooljaar incl. meerjarenraming van drie jaar. De begroting 2018, zoals is opgenomen in de jaarrekening, is een samenstel van 7/12 deel

van schooljaarbegroting 2017-2018 en 5/12 deel van schooljaarbegroting 2018-2019.

Het resultaat over kalenderjaar 2018 is €4,2 miljoen positiever dan begroot. Dit is het saldo van €5,7 miljoen hogere baten en €1,6 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 zijn in te schatten, doordat prijsbijstelling van personele en materiële lumpsum laat bekend gemaakt worden en hier in de begroting onvoldoende rekening mee is gehouden.
- Hogere overige baten: schoolleiders en het College van Bestuur zijn voorzichtig met het inzetten van middelen waarover nog geen definitieve vaststelling heeft plaatsgevonden. Dit betreft onder andere gelden uit samenwerkingsverbanden en overige subsidies.

Deze elementen dragen bij aan niet volledige besteding van middelen waardoor positieve exploitatiesaldi naar de reserves vloeien.

Gewerkt wordt aan een model om het benodigde buffervermogen per school en voor Dunamare als geheel te bepalen vanuit een kwantificering van de belangrijkste risico's in het risicoanalyse model van de instelling.

Toelichting op de balans per 31-12-2018 t.ov. 31-12-2017 en het kasstroomoverzicht t.o.v. 2018 t.o.v. 2017.

Door het gerealiseerde resultaat over 2018 van €4,1 miljoen neemt het eigen vermogen toe naar €29,5 miljoen. Daarnaast stijgen ook de personele voorzieningen in 2018 fors, waardoor het balanstotaal ook stijgt. De materiële vaste activa nemen daarentegen af, omdat het investeringsniveau lager is dan 2017.

De stijging in het eigen vermogen en de voorzieningen en het lagere investeringsniveau vertaalt zich in hogere liquide middelen van €8,6 miljoen.

Financiële positie

	Dunamare	Dunamare	Dunamare	Dunamare	Dunamare	Dunamare	Signaleringswaarde Onderwijsinspectie
Kengetallen financiële positie	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Solvabiliteit	0,39	0,41	0,41	0,43	0,44	0,45	>0,3
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,63	0,71	0,68	0,68	0,69	0,71	>0,3
Liquiditeit (current ratio)	1,37	1,59	1,50	1,15	1,11	1,52	>0,75
Rentabiliteit	3,2%	0,5%	0,6%	-0,7%	0,7%	2,8%	0-5
Kengetallen overig							
Kapitalisatiefactor	36,0	35,0	34,2	27,9	27,1	30,0	
Personele lasten / Totale lasten	75,6%	75,3%	75,3%	75,4%	76,5%	76,6%	
Rijksbijdragen / Totale baten	93,6%	94,2%	94,2%	94,3%	93,7%	94,1%	
Personeel / Rijksbijdragen	80,4%	79,4%	79,4%	80,5%	80,9%	79,1%	

Het financiële toezicht op onderwijs berust bij de inspectie van het onderwijs. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening en de gehanteerde signaleringswaarden bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Hierna volgt een korte toelichting op de financiële kengetallen.

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 2018 ontstaat met name door het positieve exploitatieresultaat van 2018.

Liquiditeit

De current ratio geeft een indicatie in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn korte-termijnverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Ultimo 2018 bedraagt de current ratio 1,52 (2017: 1,11). De toename van de current ratio ontstaat doordat de liquide middelen sterker stijgen dan de kortlopende schulden.

Rentabiliteit

De rentabiliteit betreft de verhouding tussen het exploitatieresultaat en de totale baten. De rentabiliteit over 2018 bedraagt 2,8% en ontstaat door het positieve resultaat van €4,1 miljoen. De afgelopen jaren was, met uitzondering van kalenderjaar 2016, sprake van positieve exploitatieresultaten en dit is zichtbaar in de ontwikkeling van de rentabiliteit.

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor geeft de indicatie van middelen die binnen een bestuur nog niet voor het onderwijsproces zijn ingezet (financiële buffer) en wordt berekend door het balanstotaal te verminderen met de boekwaarde van gebouwen incl. verbouwingen en dit te delen door de totale baten. De kapitalisatiefactor is de afgelopen jaren gedaald als gevolg van een verhoogd investeringsvolume door de aanschaf van zonnepanelen en de uitvoering van diverse renovatieprojecten in schoolgebouwen. In 2018 stijgt de kapitalisatiefactor doordat het investeringsvolume in 2018 is afgenomen t.o.v. 2017.

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

10| RISICOANALYSE

Risicomanagement

Risicomanagement, als “het continu en systematisch beoordelen van de organisatie op risico’s, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen”, is voor de Dunamare Onderwijsgroep een belangrijk onderdeel van de planning- en control cyclus. Door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico’s die we bereid zijn te nemen, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Op deze wijze vergroten wij de kans om onze strategische doelstellingen te realiseren op het gebied van onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.

De risico’s zijn onderverdeeld in vier categorieën:

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



Risicoacceptatie

De mate waarin Dunamare Onderwijsgroep bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risico-categorie.

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

Risicobeheersing en interne controle

Binnen de Dunamare Onderwijsgroep zijn de volgende instrumenten al operationeel:

- Werken met planningen (voor onder andere maandafrsluitingen, bekostigingscontrole en jaarrekeningcontrole) en toepassing van de kaderbrief en het strategisch huisvestingsplan.
- Doorontwikkeling van de planning & control cyclus (o.a. werken met prognoses).
- Werken met het schooljaarplan en tussentijdse monitoring hiervan middels viermaal per jaar een voortgangsgesprek tussen het College van Bestuur en de schooldirectie.
- Periodieke bespreking over de audit-bevindingen tussen leden van de Audit- en Risk Commissie van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, hoofd Financiën en de externe accountant.
- Het opvolgen van aanbevelingen uit de Management Letter van de externe accountant.
- Treasurybeleid
- Toezichtkader, bestuursreglement en reglement van de Raad van Toezicht.
- In de financiële administratie wordt in de procuratie module het 4-ogen principe consequent toegepast en worden de maximale bedragen waarvoor extra goedkeuring nodig is scherp toegepast.

De komende periode is er aandacht voor de verdere optimalisatie van de financiële processen. Dit wordt gerealiseerd door middel van:

- Het optimaliseren van bestaande systemen (financiële en personeels- en salarisadministratie) en beschrijven van de belangrijkste processen.
- Scholing van medewerkers.
- Training van medewerkers op de scholen door onder andere samen een netwerk te vormen, met als doel versterking kennis ten aanzien van bekostigingscontrole, factuurverwerking etc.
- Opstellen van een Service Level Agreement (SLA) tussen de scholen en het bestuurs- en servicebureau waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over de toepassing van centrale en decentrale processen.

- We zijn gestart met op het niveau van College van Bestuur/ Raad van Toezicht aanbieden van dashboards op schoolniveau ten aanzien van de gebieden onderwijs, HR en financieel. Het is een eerste aanzet en er wordt nagedacht over verdere doorontwikkeling.
- Daarnaast zijn we voornemens om een model te ontwikkelen waarin we de risico's per school inschatten o.b.v. meerjarige ontwikkelingen. Hierbij wordt een memo ontwikkeld waarin de (financiële) risico-inschatting per school aan de orde komt op basis van meerjarige ontwikkelingen van onder andere leerlingaantallen, investeringen en de stand van de algemene reserve. Door de kwantificering van de risico's te koppelen aan de reserves zullen beleidskeuzes worden gemaakt.

Beoordeling van de belangrijkste risico's

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

Ten opzichte van 2017 zien we dat de bestaande risico's nagenoeg gelijk zijn gebleven. De volgende risico's zijn toegevoegd aan de belangrijkste risico's:

- Privacy risico's
- Informatiebeveiligingsrisico's
- Risico's m.b.t. Onderwijskundige processen en resultaten

Strategische risico's

A Krimp van leerlingaantallen

Wanneer de leerlingaantallen in de regio afnemen heeft dit een effect op de Rijksbijdragen, die lager zullen worden. Dit kan alleen worden opgevangen als de formatie van totale organisatie evenredig afneemt met de eventuele daling van de leerlingaantallen.

Beheersmaatregelen

- Nauwgezet volgen van de leerling prognoses die gemeentes periodiek laten opstellen.
- Opstellen van meerjarenramingen van leerlingaantallen.
- Zorgdragen voor een evenwichtige verdeling tussen tijdelijke en vaste aanstellingen en een evenwichtige leeftijdsopbouw per functiesoort en bevoegdheid.

B Verschuiving van vmbo naar avo onderwijs

Er is een trend waarneembaar dat verhoudingsgewijs meer leerlingen vanuit het primair onderwijs doorstromen naar het avo onderwijs dan naar het vmbo onderwijs. Dunamare Onderwijsgroep heeft in de regio waar zij onderwijs verzorgt een groot marktaandeel van vmbo-opleidingen.

Beheersmaatregelen:

- Nauwgezet volgen van de leerling prognoses die gemeentes periodiek laten opstellen.
- Opstellen van meerjarenramingen van leerlingaantallen.
- Nauwgezet volgen van de instroom- en uitstroom van leerlingen.

C Samenstelling van het personeelsbestand

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is ouder dan 45 jaar. Op de middellange termijn zullen veel van deze medewerkers de organisatie verlaten. Het werven van gekwalificeerde (met name ook 1ste graads) en kwantitatief voldoende docenten vormt voor met name de tekortvakken als natuurkunde, wiskunde, Duits, Frans en klassieke talen een risico.

Beheersmaatregelen:

- Voor alle scholen zijn eind 2018 data scans opgeleverd in het kader van strategische personeelsplanning. Daarmee is een eerste aanzet gemaakt tot verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van leerlingenprognoses en de in- en uitstroom van docenten.
- Er is, op basis van de uit de data scans verkregen inzichten, een start gemaakt met gerichte aanpak op arbeidsmarktcommunicatie.
- De aanpak bestaat o.a. uit een analyse en verbetering van de wervingskracht in de arbeidsmarkt via de websites van de scholen en van de Dunamare Onderwijsgroep. Dit kunnen verbeteringen zijn op het gebied van actualiteit, navigatie, vindbaarheid van onderwerpen, responsiviteit, duidelijkheid van de teksten en de opmaak.
- Opstellen van profielen voor de schaarstevakken, op basis waarvan een gerichte wervingsaanpak voor docenten wordt opgesteld, o.a. via social media.
- Organisatie van regionale oriëntatie bijeenkomsten voor potentiële nieuwe docenten uit de groep zij-instromers.
- Inrichten van een flexibele docentenpool waarbij wij ons met name richten op gepensioneerde docenten die graag nog actief willen blijven op de arbeidsmarkt.
- Middels een brede aanpak op het thema vitaliteit beogen wij de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te verbeteren en uitval te voorkomen. De aanpak bestaat uit een breed aanbod op de Dunamare Academie, verankering van dit onderwerp in de Gesprekscyclus en gerichte campagnes zoals de VitaliteitsScan.
- In 2018 heeft wederom uitbreiding plaatsgevonden van het aantal Dunamare scholen dat participeert in Frisse Start, het door OCW geïnitieerde programma om startende docenten goed 'te laten landen' in hun eerste drie jaar in het onderwijs, om zo de kans op uitval te minimaliseren.
- In 2018 is ook wederom, met succes, een gerichte inspanning gedaan op het faciliteren van bekwame, maar nog niet bevoegde docenten, om hun lesbevoegdheid te behalen.

Operationeel

D Opvolging schoolleiders

Het is moeilijk om voldoende nieuwe en goed gekwalificeerde schoolleiders te vinden.

Beheersmaatregelen:

- Eind 2018 zijn twee Dunamare leiderschapsprogramma's gestart, gericht op de ontwikkeling van leiderschapstalent binnen Dunamare Onderwijsgroep. Dit betreffen een Executive Programma gericht op de ontwikkeling van bestuurdersvaardigheden en een Schoolleiders Programma gericht op de ontwikkeling van schoolleidersvaardigheden van eindverantwoordelijk schoolleiders.
- Een derde leiderschapsprogramma, gericht op talentvolle docenten die willen doorgroeien naar teamleider, volgt later.
- Ook is door de Dunamare Academie een compleet management-programma ontwikkeld met trainingen voor alle schoolleiders.
- De eerder beschreven aanpak op strategische personeelsplanning zal naar verwachting ook helpen om nieuwe talentvolle schoolleiders te vinden in de arbeidsmarkt (arbeidsmarkt- en communicatie).

E Nieuw bekostigingsstelsel

Het Ministerie van OCW is voornemens om de bekostiging van het onderwijs te vereenvoudigen door het invoeren van een nieuwe bekostigingssystematiek. Bij de uitwerking van het model zijn een aantal gevolgen zichtbaar geworden voor techniek- en nautisch onderwijs. Het aanbieden van nautisch onderwijs is al risicovol omdat het gaat om een beperkt aantal leerlingen en grote investeringen om dat onderwijs aan te kunnen bieden.

Beheersmaatregelen:

- Dialoog met het Ministerie van OCW.
- Participatie in verschillende overlegorganen zoals de VO-raad.
- In 2019 worden de consequenties van het nieuwe bekostigingsmodel doorgerekend.

Operationeel

F Onderwijskundige processen en resultaten

Het juist inrichten en beheersen van onderwijskundige processen en resultaten zorgt ervoor dat de school en het bestuur zicht hebben op de ontwikkelingen en risico's in de school. Het is hierdoor mogelijk om vroegtijdig bij te sturen.

Beheersmaatregelen:

- Ten minste viermaal per schooljaar worden er voortgangsgesprekken tussen het College van Bestuur en de schoolleiding gevoerd, waarin de onderwijskundige processen en resultaten aan de orde komen;
- Scholen werken met jaarplannen, afgeleid van het schoolplan. Waar nodig heeft de school een verbeterplan.
- De school en het bestuur maken analyses van de resultaten door middel van managementsystemen (CumLaude, MMP, Kwaliteits-scholen).
- Inzet van werkgroepen, zoals werkgroep 'toetsing en afsluiting'.
- Zelfevaluatie, audits en visitaties.

G Informatiebeveiligingsrisico's

De belangrijkste IT risico's zijn door ons vastgelegd en betreffen onder andere het risico van dataverlies, continuïteit van ICT, uitval door virus- en ransomware en toegang tot financiële systemen.

Beheersmaatregelen:

- Gebruik van virusscanners
- Firewall
- Back-up en recovery procedures
- Access (toegang) controles
- Vierogen-principe op financiële handelingen
- toekennen van rechtenstructuur
- Service level agreements (SLA) met outsourcing-partners
- inzet van meerdere servers
- elke school heeft een eigen beveiligde internetlijn

Rapportagerisico's

N.v.t.

N.v.t.

Compliance

H Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen

Dunamare Onderwijsgroep is een organisatie die gefinancierd wordt door middel van publieke middelen. Als de middelen niet doelmatig en rechtmatig worden besteed, kan dit schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.

Beheersmaatregelen:

- Toezichtkader, bestuursreglement en reglement van de RvT.
- De organisatie werkt al jaren met het vierogenbeleid bij het aangaan van verplichtingen, accorderen van facturen en doen van betalingen.
- Vertrouwenspersonen.
- Klokkenluidersregeling.
- Treasury statuut.
- Inkoopbeleid en interne procedures mbt naleving van aanbestedingswet- en regelgeving.

I Fraude

Dunamare Onderwijsgroep heeft een veelvoud van medewerkers die uitgaven kunnen doen, zoals uitgaven voor lesmiddelen en tijdens werkweken. Daarnaast vervult de bestuursvoorzitter de controlerende rol bij het uitbetalen van crediteuren en verloning.

Beheersmaatregelen:

- Het vierogenbeleid bij het aangaan van verplichtingen, accorderen van facturen en doen van betalingen is herzien en verankerd in het financiële systeem.
- In het financiële systeem wordt systeem-technisch de kastelling en kascontrole afgedwongen. Besloten is om in 2018 contante kasuitgaven voor medewerkers af te schaffen. In plaats hiervan zijn bankpassen ter beschikking gesteld. Saldi op deze passen zijn gelimiteerd en transacties zijn direct inzichtelijk.

J Privacy risico's

Het risico van niet voldoen aan de algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Beheersmaatregelen:

- Workshops over hoe veilig te handelen (bewustwording).
- Verklaring bij in dienst treden.
- Bescherming van toegang tot gegevens (technische maatregelen).
- Alle reglementen en protocollen AVG proof maken en jaarlijks toetsen.
- Protocol toepassen bij voordoen van privacy schending.
- Externe functionaris voor gegevensbescherming (toezichthoudende rol).

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's. De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. Ook heeft de stichting geen beleggingen en loopt 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 €25,4 miljoen, bestaande uit Vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten (€2,2 miljoen) en Liquide Middelen (€23,2 miljoen). Het kredietrisico op liquide middelen wordt beperkt geacht. Het kredietrisico op vorderingen is geconcentreerd bij meerdere tegen-partijen (of economisch verbonden tegen-partijen) voor een totaalbedrag van €1,4 miljoen. Dit is exclusief te ontvangen ouderbijdrages.

De hoogste vordering bedraagt €130.000. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

De vorderingen ad. €2,2 miljoen bestaan voornamelijk uit debiteuren en vorderingen op overige overheden. De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

Tegenpartijen	2018	2017
Tegenpartij (relatie langer dan 6 maanden) zonder kredietverliezen in het verleden	€2,2mln	€2,5mln

De instelling heeft in het boekjaar geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt op vorderingen (2017: 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 2018 voor de lange termijnmarkt. 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 renteaftspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vastrentende leningen reële waarde risico. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken heeft de instelling in het verleden rentederivaten afgesloten. Ultimo boekjaar staan de volgende afgeleide instrumenten uit:

Hoofdsom	Rente		Looptijd		Marktwaaarde
(*€ 1)	Te betalen	Te ontvangen	Van	tot	(*€ 1)
1.378.000	4,99%	1M EURIBOR	01-07-2007	01-07-2027	-268.000

Indien de rente op 31 december met 1% zou stijgen, waarbij alle andere variabelen constant blijven, zal de rentelast met €15.000 in 2018 (2017: €16.000) stijgen.

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. De reële waarde van de langlopende schulden wijkt materieel niet af van de boekwaarde, aangezien een lening in 2019 wordt afgelost (geringe resterende looptijd) en de andere lening een variabele rente kent.

11 | CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De continuïteitsparagraaf start met inzicht geven in de meerjarige ontwikkelingen van de leerlingaantallen, het personeel en de huisvesting. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de financiële meerjarenraming en de ontwikkeling van de financiële ratio's.

Demografische ontwikkelingen en onderwijs

De gemeentes geven meerjarige prognoses af over de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Er zijn verschillen per gemeente maar op het totaal van de Dunamare Onderwijsgroep wordt de komende jaren een stabiel leerlingaantal verwacht. Het is lastig om de ontwikkeling van de leerlingen in te schatten aangezien de economie aantrekt en het aantal inwoners van de gemeentes Haarlem en IJmond naar verwachting toenemen. Daarnaast is een trend waarneembaar dat verhoudingsgewijs meer leerlingen vanuit het primair onderwijs uitstromen naar het avo onderwijs dan naar het

vmbo onderwijs. De Dunamare Onderwijsgroep heeft een groot aandeel in het vmbo-onderwijs.

Door Dunamare Onderwijsgroep is een prognose van de leerlingaantallen per school gemaakt. De scholen hebben hiervoor bij de opstelling van de begroting 18-19 en meerjarenraming 19-22 prognoses afgegeven die leiden tot een lichte krimp van het aantal leerlingen (betreft bekostigde leerlingaantallen, dus exclusief nieuwkomers categorie D1). De leerling prognoses vormen de basis voor de meerjarenraming. We houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten.

Leerlingen aantallen	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
Totaal aantal leerlingen Dunamare	13.773	13.680	13.578	13.536	13.469
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-0,7%	-0,7%	-0,3%	-0,5%

Personeelsplanning

De personele bezetting laat meerjarig een daling zien. De daling ontstaat met name door daling van overige baten (onder andere ESF, Passend Onderwijs en overige subsidies) doordat van diverse subsidies nog niet bekend is of deze een vervolg krijgen.

Daarnaast daalt de personele inzet door de lichte krimp in leerlingen zoals door de scholen begroot. De daling is op te vangen door natuurlijk verloop en de mogelijkheid tot herplaatsen van medewerkers tussen de scholen binnen de stichting.

Personeel	2018	2019	2020	2021
Directie	28	28	27	26
Onderwijs Ondersteunend Personeel *	390	385	375	370
Onderwijzend Personeel	956	945	921	908
* incl. teamleiders				
Fte	1.374	1.358	1.323	1.304
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-1,2%	-2,6%	-1,4%

Zoals eerder in de risicoparagraaf uiteengezet, staan we voor de uitdaging om voldoende gekwalificeerde en bevoegde docenten en schoolleiders te behouden en verkrijgen.

Vooralsnog leidt dit niet tot financiële knelpunten en zijn we in staat om hieraan te voldoen, maar mogelijk zijn in de toekomst extra investeringen noodzakelijk om dit te realiseren.

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 de

Dunamare Onderwijsgroep. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in gebouwen, zonnepanelen, inventaris en ICT. In kalenderjaar 2017 werd voor in totaal €7,7 miljoen aan investeringen gedaan en in 2018 is het investeringsniveau €4,7 miljoen.

Investeringen (x EUR 1000,-)	2018	2019	2020	2021
Gebouwen en terreinen	1.157.522	645.000	2.910.00	3.080.000
Inventaris en apparatuur	2.957.202	3.321.429	3.446.950	3.738.380
Overige	472.534	25.000	25.000	25.000
Materiële vaste activa	4.587.258	3.991.429	6.381.950	6.843.380

In de meerjarenraming daalt het investeringsniveau in 2019 naar ongeveer €4 miljoen. Vanaf 2020 gaat het investeringsniveau weer toenemen. Projecten met betrekking tot de huisvesting waarbij de komende vijf jaar investeringen zullen ontstaan betreffen onder andere de samenwerking Haarlem Noord (Sterren College, Paulus mavo en Daaf Geluk) en nieuwbouw/verbouwing bij het Schoter, Maritieme Academie Harlingen, het Coornhert Lyceum, Praktijkschool de Linie en het Hoofdvaart College. Nieuwbouw komt hierbij voor rekening van de gemeentes.

Dunamare Onderwijsgroep verwacht voor deze projecten in de kalenderjaren 2020 en 2021 een jaarlijkse eigen investering van €2,5 miljoen, dit wordt gefinancierd uit eigen middelen van de Dunamare Onderwijsgroep.

Investeringen in ICT zullen de komende jaren vooral er op gericht zijn op verbetering van de draadloze netwerken. Het toenemende gebruik van laptops en andere mobiele devices stelt steeds hogere

eisen aan deze draadloze netwerken. Daarnaast zal er blijvend in de ICT geïnvesteerd worden om de belangrijkste IT risico's zoals dataverlies en continuïteit van IT te minimaliseren.

Raming van baten en lasten

In november 2018 is de begroting 2018-2019 inclusief meerjarenraming 2019-2022 opgeleverd. De toepassing van een schooljaarbegroting zorgt ervoor dat het financiële beleid beter aansluit op de processen in de scholen. In de begroting en meerjarenraming wordt tevens, waar mogelijk, rekening gehouden met de risicoanalyse zoals opgenomen in Hoofdstuk 10.

De ramingen voor 2019-2021 zijn afgeleid uit de begrotingen voor de schooljaren 2018-2019 t/m 2021-2022 middels toepassing van 5/12 en 7/12 deel toekenning van schooljaren aan de kalenderjaren:

Raming van Baten en Lasten (EUR)

	JR	Raming		
Baten	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdragen	136.195.178	133.442.321	132.090.658	131.510.102
Overige overheidsbijdragen	1.591.759	1.528.828	1.460.969	1.420.348
Overige baten	7.008.540	6.393.898	5.886.607	5.829.483
Totaal baten	144.795.477	141.365.047	139.438.233	138.759.932
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-2,4%	-1,4%	-0,5%

Lasten				
Personeelslasten	107.696.715	107.176.019	105.309.022	104.842.696
Afschrijvingen	5.399.661	5.617.942	5.651.341	5.739.834
Huisvestingslasten	9.638.677	9.411.090	9.286.152	9.157.229
Overige lasten	17.852.084	18.237.861	17.801.774	17.675.752
Totaal lasten	140.587.137	140.442.912	138.048.290	137.415.512
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-0,1%	-1,7%	-0,5%

Saldo baten en lasten	4.208.340	922.135	1.389.943	1.344.420
-----------------------	-----------	---------	-----------	-----------

Financiële baten en lasten	-139.224	-118.750	-110.000	-110.000
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Resultaat*	4.069.116	803.385	1.279.943	1.234.420
------------	-----------	---------	-----------	-----------

Ontrekking bestemmingen	-	-	-	-
-------------------------	---	---	---	---

Resultaat na bestemmingen	4.069.116	803.385	1.279.943	1.234.420
---------------------------	-----------	---------	-----------	-----------

Verhouding t.o.v. baten	3%	1%	1%	1%
-------------------------	----	----	----	----

	2018	2019	2020	2021
Eigen Vermogen beginstand	25.469.972	29.539.088	30.342.473	31.622.416
Resultaat	4.069.116	803.385	1.279.943	1.234.420
Eigen Vermogen eindstand	29.539.088	30.342.473	31.622.416	32.856.837

* Taakstellend wordt in de begroting 1% geraamd voor onvoorziene uitgaven.

De raming is opgesteld op basis van een aantal variabelen en aannames. De belangrijkste hiervan zijn hieronder opgesomd:

- De leerlingenprognose is tot stand gekomen op basis van actuele leerlingaantallen per 1 oktober 2018 en de meerjarige prognoses van de scholen, waarbij rekening is gehouden met risico's zoals krimp en verschuiving van vmbo naar avo onderwijs.
- De inkomsten vanuit het Ministerie van OCW zijn gebaseerd op de meest recente bekostigingsgegevens van het Ministerie van OCW.
- De meerjarenraming is gebaseerd op prijspeil 2018. Dit houdt in dat zowel ten aanzien van de inkomsten als de kosten geen inschatting is gemaakt ten aanzien van verwachte indexatie.
- De meerjarenraming is gebaseerd op de cao VO die geldt van 1 juni 2018 tot 1 oktober 2019 en de cao PO van 1 januari 2018 tot 1 maart 2019. Binnen de loonkosten wordt jaarlijks rekening gehouden met stijging van treden binnen de salarisschalen. Gepensioneerden worden vervangen door personeel in dezelfde schaal te plaatsen in trede 5, tenzij de schoolleiding al heeft ingeschat dat vervanging niet zal plaatsvinden of de schoolleiding heeft aangegeven dit anders in te vullen.
- De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is gebaseerd op het geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en het besluit van het College van Bestuur van april 2017. De meerjarige investeringen zijn gebaseerd op basis van geleverde prognoses scholen. Aanvullend is voor de kalenderjaren 2020 en 2021 een investeringspost €2,5 miljoen toegevoegd o.b.v. verwachte investeringslasten van projecten (zie eerdere toelichting).

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

Voor de kalenderjaren 2019 t/m 2021 wordt een positief exploitatieresultaat verwacht. We sturen bij de scholen in beginsel aan op het behalen van een 1% norm. Dat wil zeggen dat scholen een exploitatieresultaat moeten nastreven van 1% van de Rijksbijdrage en de lwoo/pro-gelden van de samenwerkingsverbanden. Dit is van belang om mogelijke exploitatietekorten van scholen te kunnen opvangen met exploitatieoverschotten, we hanteren hiermee het solidariteitsprincipe. Zo wordt de continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep gewaarborgd.

In de raming van de baten en lasten is in kalenderjaar 2019 t.o.v. realisatie 2018 een daling van 2,4% in de baten zichtbaar. De daling ontstaat enerzijds door een verwachte leerlingenkrimp van 0,7% en het wegvallen van tijdelijke middelen zoals ESF en Passend Onderwijs. Anderzijds zijn de scholen behoudend in het begroten van inkomsten samenwerkingsverband, nieuwkomers, lerarenbeurzen en ouderbijdragen waardoor de baten een meerjarig dalende trend vertonen. In de realisatie kunnen deze baten hoger dan begroot zijn, wat dan tevens leidt tot hogere lasten.

De vereenvoudiging van de bekostiging VO per 2021 heeft voor de Dunamare Onderwijsgroep naar verwachting een positief effect. In de meerjarenraming is nog geen rekening gehouden met dit effect mede omdat er landelijk nog gesprekken gevoerd worden omtrent de bekostiging van nautisch en technisch onderwijs. In schooljaar 2019/2020 hebben we de effecten per school inzichtelijk en worden de scenario's bestuurlijk besproken.

Raming van de balans

	JR	Raming		
Activa	2018	2019	2020	2021
Immateriële vaste activa	46.161	46.161	46.161	46.161
Materiële vaste activa	38.408.196	36.781.683	37.512.291	38.615.837
Totaal vaste activa	38.454.357	36.827.844	37.558.452	38.661.998
Vorderingen	3.820.125	3.820.125	3.020.125	3.820.125
Liquide middelen	23.219.286	26.269.178	28.238.513	28.189.388
Totaal vlottende activa	27.039.411	30.089.303	31.258.638	32.009.513
Totaal activa	65.493.768	66.917.147	68.817.090	70.671.511
Passiva				
Eigen Vermogen	29.539.094	30.342.473	31.622.416	32.856.837
<i>Algemene reserve</i>	<i>29.262.377</i>	<i>30.065.756</i>	<i>31.345.699</i>	<i>32.580.120</i>
<i>Bestemmingsreserve</i>	<i>276.717</i>	<i>276.717</i>	<i>276.717</i>	<i>276.717</i>
Voorzieningen	17.042.206	17.842.206	18.642.206	19.442.206
Langlopende schulden	1.151.825	971.825	791.825	611.825
Kortlopende schulden	17.760.643	17.760.643	17.760.643	17.760.643
Totaal passiva	65.493.768	66.917.147	68.817.090	70.671.511

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

- De langlopende schulden nemen conform aflossingsschema meerjarig af. Dit betreft de jaarlijkse aflossing van de kredieten van de Rabobank voor een bedrag van €180k
- De mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door de opbouw van de voorzieningen levensfasebudget (LFB) o.b.v. inschatting een jaarlijkse toename van €800k (conform cao kunnen medewerkers maximaal 50 uur sparen). De overige voorzieningen blijven naar verwachting stabiel.
- De balansposities ten aanzien van de kortlopende vorderingen en kortlopende schulden blijven 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 een afname

van de investeringen. De komende jaren is een lichte stijging van de liquide middelen en het eigen vermogen de verwachting doordat het investeringsniveau lager is en er sprake is van een 1% begrotingsdoelstelling.

In 2019 laat de materiële vaste activa een daling zien en zal vervolgens vanaf 2020 toenemen i.v.m. investeringen in diverse scholen. Het betreft investeringen in verband met de samenwerking Haarlem Noord (Sterren College, Paulus mavo en Daaf Geluk) en nieuwbouw/verbouwing bij het Schoter, Maritieme Academie Harlingen, het Coornhert Lyceum en de Linie/het Hoofdvaart College. De investeringen worden uit eigen middelen gefinancierd en desondanks is er de komende jaren sprake van een toename van de liquiditeit. De Dunamare Onderwijsgroep moet per ultimo 2018 rente betalen over de spaartegoeden. In 2019 wordt onderzocht welke minimale grens van liquiditeit benodigd is en welk beleid ten aanzien van treasury het meest passend is.

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	2018	2019	2020	2021		
Solvabiliteit 1	0,45	0,45	0,46	0,46		>0.3
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,71	0,72	0,73	0,74		>0.3
Liquiditeit (current ratio)	1,52	1,69	1,76	1,80		>0.75
Rentabiliteit	2,8%	0,6%	0,9%	0,9%		0-5

Kengetallen overig	2018	2019	2020	2021	
Kapitalisatiefactor	30,0%	32,3%	33,2%	35,2%	
Rijksbijdragen/Totale baten	94,1%	94,4%	94,7%	94,8%	
Personeel/Rijksbijdragen	79,1%	80,3%	79,7%	79,7%	

De kengetallen van de financiële positie voldoen de komende jaren ruim aan de signaleringgrenzen van de inspectie van het onderwijs. De liquiditeit en kapitalisatiefactor laten een stijgende trend zien. De rentabiliteit is, door de toepassing van de 1% begrotingsdoelstelling, meerjarig positief.

De stichting probeert een evenwicht te vinden in het enerzijds hebben buffers om risico's op te vangen en anderzijds de beschikbare middelen naar het onderwijs te laten vloeien. Gelet op het resultaat, de huidige reservepositie en de discussie in de Directieraad over de bovenschoolse bijdragen en de 1% begrotingsdoelstelling wordt in 2019 een model ontwikkeld waarin de (financiële) risico inschatting per school aan de orde komt, evenals een kwantificering van de risico's en bepaling van het hiervoor benodigde buffervermogen. Het model

resulteert in een sterke koppeling van risico's met het meerjarenbeleid, omdat daarin op het niveau van de individuele scholen gerichte actieplannen gemaakt kunnen worden om het eigen vermogen te besteden, te handhaven, dan wel te versterken.

Ondertekening

Haarlem, 13 juni 2019

College van Bestuur

Dhr. J.C. Rath

Waarnemend voorzitter College van Bestuur

Dhr. M.J.W. van der Knaap

Lid College van Bestuur

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		VO	
-	- Ichthus Lyceum	Velsen		havo, vwo, gym.
	- Sterren College Haarlem	Haarlem		vmbo (+ lwoo)
	- Maritieme Academie Harlingen	Harlingen		vmbo
	- Technisch College Velsen	Velsen		pro, vmbo (+ lwoo)
	- Maritiem College IJmuiden	Velsen		vmbo
	- Wim Gertenbach College	Zandvoort		vmbo - t
	- Tender College IJmuiden	Velsen		vmbo (+ lwoo)
	- Schepen	Harlingen		vmbo
02KM	Haarlem College	Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo)
02YH	Montessori College Aerdenhout	Bloemendaal	VO	vmbo - t
13JF	Tender College	Velsen	VO	pro
15NE	Oost-ter-Hout (PV)	Haarlem	VO	pro
16PJ	Praktijkschool de Linie	Haarlemmermeer	VO	pro
18EC	Prof. Dr. Gunningschool	Haarlem	WEC	so / vso
19EQ	Hartenlustschool voor Mavo	Bloemendaal	VO	vmbo - t
19TI	Solyvius College		VO	
-	- Haarlemmermeer College BdC	Haarlemmermeer		vmbo - t, havo, vwo
	- Haarlemmermeer College Zuidrand	Haarlemmermeer		vmbo - t, havo, vwo
	- Hoofdvaart College	Haarlemmermeer		vmbo (+ lwoo)
20EK	Vellesan College		VO	
-	- Vellesan College	Velsen		vmbo, havo, vwo
	- Duin&Kruidberg Mavo	Velsen		vmbo - t
20RC	Het Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo, gym.
25FU	L.C.H.		VO	
-	- Daaf Gelukschool	Haarlem		vmbo (+ lwoo)
	- Paulus mavo/vmbo	Haarlem		vmbo (+ lwoo)
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	pro

BIJLAGE 2

Benoemingstermijnen Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht (RvT) worden benoemd voor een periode van vier jaar. Aftreden geschiedt volgens een door de RvT op te stellen rooster van aftreden. Een volgens rooster aftredend lid van de RvT is onmiddellijk hernoembaar. 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.

RvT 2018	Voordracht	Eerste termijn	Herbenoemings-termijn
A.M. Mur	RvT	11-10-2010 tot 11-10-2014	11-10-2014 tot 11-10-2018
W.H.J. Passtoors	GMR	12-10-2011 tot 12-10-2015	12-10-2015 tot 12-10-2019
J.C. Huizinga	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
T.J. Triezenberg	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
F.C. Azimullah	RvT	20-04-2016 tot 20-04-2020	
R.H. Dubbeldeman	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	
S. Haringa	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	
R.K. van Rijn	RvT	11-10-2018 tot 11-10-2022	

BIJLAGE 2.1

Nevenfuncties RvT 2018

Lid Raad van Toezicht	Geboortedatum	Werkzaam bij	Nevenfunctie(s)
Mevrouw A.M. Mur	17-07-1962	Hogeschool Leiden Lid College van Bestuur	Bestuurslid Zestor Lid Raad van Commissarissen SURF (tot 1 oktober 2018) Lid Raad van Toezicht JES Rijnland Lid RvT -PLNT, Centrum voor ondernemerschap en innovatie Voorzitter Economie071, samenwerking economische agenda
De heer W.H.J. Passtoors	19-03-1944	Directeur Juridisch Adviesbureau Passtoors	Bestuurslid (penningmeester en tijdelijk waarnemend voorzitter) Alkmaars Uitwisselings Comité Lid Expertgroep Arbitrage KNLTB
Mevrouw T.J. Triezenberg	6-10-1956	Directeur De Kern Consultancy & Investments	Associé Governance Plaza Voorzitter Raad van Toezicht Kinderrijk Vicevoorzitter Kwintes
Mevrouw J.C. Huizinga-Heringa	16-02-1960	Directeur Wilde Ganzen	Voorzitter RvC Movares Group (sinds juni 2018) Lid RvC Parnassia groep Voorzitter bestuur Dynamic Tidal Power Voorzitter aandeelhouderschap Kijvelanden (tot medio 2018) Voorzitter Stichting Prioriteit Fivoor (vanaf medio 2018)

			Secretaris dagelijks bestuur stichting ter bevordering christelijke pers (sinds maart 2018)
Mevrouw F.C. Azimullah	05-04-1960	Directeur Eleftherios BV Bedrijfsvoering IITTA UvA BV (tot halverwege 2018)	Voorzitter MKB – Haarlem Lid Adviesraad Ymere Haarlem Bestuur Pletterij, Debat en Cultuurcentrum (tot augustus 2018) Lid Raad van Advies van Inholland Bestuurslid Stichting Culturele Activiteiten Schalkwijk (SCAS) Bestuurslid Stichting Beter op Weg (BOW)
De heer R.H. Dubbeldeman	16-04-1973	Partner bij Deloitte Consulting	Geen nevenfuncties
De heer S. Haringa	02-03-1958	• Zelfstandig adviseur • Wethouder gemeente Terschelling (vanaf 1 juni 2018)	<i>Tot 1 juni 2018:</i> • Lid Bestuur Waddenvereniging • Lid RvT Oerol Festival • Lid RvT Sense of Place • Voorzitter Raden van Advies Veerdiensten Terschelling en Harlingen <i>Vanaf 1 juni 2018:</i> • Lid RvT Amsterdams Fonds voor de Kunst <i>Geheel 2018:</i> Voorzitter Raad van Advies JOG Group
De heer R.K. van Rijn	19-04-1977	• Wethouder Gemeente Aalsmeer	Geen nevenfuncties

BIJLAGE 3

Externe nevenfuncties leden van het CvB 2018

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





DEEL B: JAARREKENING

Balans per 31 december 2018

(na voorstel resultaatbestemming)

		31 december 2018		31 december 2017	
	Ref.	€	€	€	€
Activa					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1.1	46.161		92.231	
Materiële vaste activa	1.2	<u>38.408.196</u>		<u>39.499.344</u>	
			38.454.357		39.591.575
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	3.820.125		3.396.396	
Liquide middelen	1.7	<u>23.219.286</u>		<u>14.656.547</u>	
			27.039.410		18.052.943
			<u>65.493.768</u>		<u>57.644.518</u>
		31 december 2018		31 december 2017	
		€	€	€	€
Passiva					
Eigen Vermogen	2.1		29.539.094		25.469.972
Voorzieningen	2.2		17.042.206		14.439.387
Langlopende schulden	2.3		1.151.825		1.461.813
Kortlopende schulden	2.4		17.760.643		16.273.345
			<u>65.493.768</u>		<u>57.644.518</u>

Staat van baten en lasten over 2018

		2018		Begroting 2018		2017	
	Ref.	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	3.1	136.195.178		131.390.392		130.248.080	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.591.759		1.504.016		1.517.661	
Overige baten	3.5	<u>7.008.540</u>		<u>6.187.464</u>		<u>7.228.874</u>	
Totaal baten		144.795.477		139.081.872		138.994.614	
Lasten							
Personeelslasten	4.1	107.696.715		106.054.838		105.409.876	
Afschrijvingen	4.2	5.399.661		5.754.115		5.326.771	
Huisvestingslasten	4.3	9.638.677		9.626.437		9.408.500	
Overige lasten	4.4	<u>17.852.083</u>		<u>17.599.107</u>		<u>17.723.227</u>	
Totaal lasten		<u>140.587.137</u>		<u>139.034.496</u>		<u>137.868.375</u>	
Saldo baten en lasten		4.208.340		47.376		1.126.240	
Financiële baten en lasten	5	-139.224		-130.833		-122.055	
Nettoresultaat		<u>4.069.116</u>		<u>-83.457</u>		<u>1.004.185</u>	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			-		-		-
Totaalresultaat		4.069.116		-83.457		1.004.185	

Het College van Bestuur stelt voor om het nettoresultaat over 2018 als volgt te bestemmen:

- €3.988.300 toevoegen aan de algemene reserve
- €80.816 toevoegen aan de bestemmingsreserves

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31 december 2018.

Kasstroomoverzicht over 2018

	2018		2017	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		4.208.340		1.126.240
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen (4.2)		5.458.554		5.326.771
Mutaties voorzieningen (2.2)		2.602.819		324.398
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Overig	6		0	
Vorderingen(1.5)	-423.729		945.293	
Schulden (2.4)	<u>1.176.884</u>		<u>-411.388</u>	
Mutatie werkkapitaal		753.162		533.905
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>13.022.874</u>		<u>7.311.313</u>
Ontvangen rente (5)	221		0	
Betaalde rente (5)	<u>-129.032</u>		<u>-122.054</u>	
		-128.812		-122.054
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>12.894.063</u>		<u>7.189.259</u>
Kasstroom uit investerings-activiteiten				
Investerings in materiële vaste activa (1.2)	-4.287.258		-7.710.857	
Desinvesteringen in materiële vaste activa (1.2)	269.520		62.971	
Realisatie MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	0		614.785	
Investerings in immateriële vaste activa (1.1)	-3.598		-60.371	
Kasstroom uit investerings-activiteiten		<u>-4.021.336</u>		<u>-7.093.472</u>
Kasstroom uit financierings-activiteiten				
Aflossing langlopende schulden (2.3)	<u>-309.988</u>		<u>-309.988</u>	
Kasstroom uit financierings-activiteiten		<u>-309.988</u>		<u>-309.988</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>8.562.739</u>		<u>-214.201</u>
		2018		2017
		€		€
Stand per 1 januari		14.656.547		14.870.750
Mutatie boekjaar		<u>8.562.739</u>		<u>-214.203</u>
Stand per 31 december		<u>23.219.286</u>		<u>14.656.547</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:

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

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.

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 op basis 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 uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn verspreid.

Presentatie – en functionele valuta

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

Schattingswijzigingen

Tot 1 januari 2018 werd de voorziening langdurig zieken bepaald op basis van medewerkers die langer ziek zijn dan 1 jaar. Nieuwe inzichten hebben geleid tot het aanpassen van deze inschatting. Vanaf 1-1-2018 wordt deze voorziening bepaald op basis van medewerkers die langer ziek zijn dan 3 maanden en waarvan het de verwachting is dat dit gedurende het resterende dienstverband niet (geheel of gedeeltelijk) wordt opgeheven. Het effect met betrekking tot de huidige periode (31 december 2018) is verwerkt in de winst-en-verliesrekening; het effect op toekomstige perioden wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening van die toekomstige perioden.

Het negatieve effect van deze schattingswijzigingen op het resultaat over het boekjaar 2018 bedraagt circa €675.000.

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 m.b.t. de bepaling van personele voorzieningen, met name blijfkans van medewerkers, geschatte duur van uitkeringen, en herstelkansen bij ziekte.
- Vaststellen afschrijvingstermijnen 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 vervolgwaaarding 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 vervolgwaaarding 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 hedge model wordt toegepast. Aan- en verkopen van afgeleide financiële instrumenten worden verantwoord op de transactiedatum.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt, zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, geen herwaarding van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de staat van baten en lasten, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst/verlies door middel van een overlopende post in de staat van 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/verlies die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst/verlies overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien het afgeleid instrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. De vervolgwaaarding 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 waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 vooruitontvangen 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, wordt 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 ingebruikname 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 onbeperkte 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 waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies 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 waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende 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 waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende 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 Ouderraad

Deze gelden zijn bestemd voor leerlingenactiviteiten door de ouderraad. Het bestuur heeft deze beperking per 31-12-2018 opgeheven.

Bestemmingsreserve BAPO

De bestemmingsreserve BAPO is gevormd voor BAPO-verplichtingen aan werknemers. Hierbij is rekening gehouden met een instroomkans, indexatie, blijf- en deelnamekansen. Het bestuur heeft deze beperking per 31-12-2018 opgeheven.

Bestemmingsreserve Duurzaamheid

Deze nieuwe reserve is gevormd door de ontvangen subsidies van zonnepalen. De reserve is te gebruiken voor compensatie van een nog niet gerealiseerde besparing door duurzaamheidsmaatregelen bij de scholen. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

Bestemmingsreserve "Steunfondsen"

Deze middelen zijn overgedragen door de externe Stichting Jansoniusfondsen met als doel het Hoofdvaart

College extra financiële mogelijkheden te bieden voor de (onderwijskundige) ontwikkeling van de school en de leerlingen. Het bestuur heeft deze beperking per 31-12-2018 opgeheven.

Bestemmingsreserve "Recreatiefonds"

Deze gelden zijn bestemd voor recreatieactiviteiten op scholen. Het bestuur heeft deze beperking per 31-12-2018 opgeheven.

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 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 door ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband geheel of gedeeltelijk niet in staat is om werkzaamheden te verrichten;
- Deze ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet zal worden opgeheven;
- De werkgever de verplichting heeft tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan de betreffende werknemer en deze betalingen direct voor rekening van de werkgever komen. Hierbij wordt rekening gehouden met revalidatiekansen.

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 c.a.o. 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.

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 groot onderhoud

Dit houdt verband met de verwachte kosten voor toekomstig groot onderhoud aan de panden, schepen en installaties voorzover 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 opgestelde MJOP in 2017, welke is opgesteld na een conditiemeting van de gebouwen. Ieder 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 componenten niveau. De toekomstige dotaties zijn gebaseerd op de meerjarig gemiddelde lasten.

De gehanteerde methode is in lijn met de voor de jaren 2018 en 2019 tijdelijk toegestane verwerkingwijze zoals gepubliceerd in een wijziging van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs d.d. 21 maart 2019.

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 bate verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (i.p.v. 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 (i.p.v. 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 voorzover 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 2017-2018 en 5/12-deel van schooljaar 2018-2019) .

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 worden 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 105% 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 2018 104,4% (2017: 96,7%).

Dunamare 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 heeft geen financial lease verplichtingen.

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 kostprijs hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten.

Begrotingscijfers

In de jaarrekening zijn begrotingscijfers opgenomen m.b.t. de baten en lasten over 2018. Deze zijn bepaald o.b.v. 7/12 van de begroting over schooljaar 2017/2018 plus 5/12 van de begroting over schooljaar 2018/2019. Afgezien van de aansluiting met deze begrotingen, zijn de begrotingscijfers verder ongecontroleerde informatie.

Toelichting op de balans per 31 december 2018

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 2018	
Aanschafprijs	329.344
Afschrijving cumulatief	-237.113
Boekwaarde	92.231
Mutaties	
Investerings	3.598
Aanschafwaarde desinvesteringen	-123.591
Afschrijvingen	-49.669
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	123.591
Saldo	-46.070
Stand per 31 december 2018	
Aanschafprijs	209.351
Afschrijving cumulatief	-163.190
Boekwaarde	46.161

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 2018					
Aanschafprijs	32.378.976	36.680.826	4.459.377	157.960	73.677.140
Afschrijving cumulatief	-10.486.096	-21.022.761	-2.668.938	-	-34.177.796
Boekwaarde	21.892.880	15.658.065	1.790.439	157.960	39.499.344
Mutaties					
Investerings	1.157.522	2.957.202	44.104	428.430	4.587.258
Ingebruikname activa in uitvoering	407.470	118.892	-	-526.363	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-66.286	-1.933.372	-	-	-1.999.658
Afschrijvingen	-1.382.350	-3.780.559	-245.976	-	-5.408.885
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	66.286	1.663.852	-	-	1.730.138
Saldo	182.641	-973.984	-201.872	-97.933	-1.091.148
Stand per 31 december 2018					
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

De investeringen betreffen de in 2018 feitelijke gedane investeringen. De belangrijkste hiervan zijn:

- Aanleg parkeerterrein en verbouwing inzake Maritieme College Harlingen
- Verbouwing van de keuken en aula inzake Technisch College Velsen
- Investerings in zonnepanelen
- Investerings in digitale leermiddelen

De desinvesteringen hebben deels betrekking een tweetal inrichting-subsidies, welke in het boekjaar ontvangen zijn van de gemeente Haarlemmermeer en de gemeente Velsen. Het totale bedrag van de ontvangen subsidies is €317.109. De investeringen die hier betrekking op hebben zijn afgeboekt. Het verschil tussen de boekwaarde van de investeringen en de subsidies is verantwoord onder de afschrijvingslasten.

Daarnaast betreffen de desinvesteringen de afboekingen van activa die volledig zijn afgeschreven voor een bedrag van €1.667.000

De materiële vaste activa (andere vaste bedrijfsmiddelen) dienen voor een bedrag van €1.157.000 (2017: €1.315.000) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen.

In 2018 is voor een bedrag van €530.000 investeringssubsidies ontvangen in verband met diverse verbouwingen. Dit bedrag is in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

1.5 Vorderingen

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Debiteuren	132.338	129.368
Overige overheden	419.878	1.246.821
Ouderbijdragen	684.665	637.048
Overige vorderingen	892.030	453.832
Overlopende activa	1.691.214	931.349
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	<u>0</u>	<u>-2.020</u>
	<u>3.820.125</u>	<u>3.396.396</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

Debiteuren

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Handelsdebiteuren	132.338	129.368
Af: voorziening dubieuze debiteuren	<u>0</u>	<u>-2.020</u>
	<u>132.338</u>	<u>127.348</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>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Vordering op gemeentes	<u>419.878</u>	<u>1.246.821</u>

De post vorderingen op overige overheden betreft vorderingen op gemeentes. Dit betreffen voornamelijk kosten met betrekking tot huisvestingsprojecten die voor rekening komen van de gemeente, maar zijn voorgeschoten door Dunamare Onderwijsgroep, zoals tijdelijke huisvesting. De daling wordt veroorzaakt door minder projecten in 2018.

Overige vorderingen

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
ESF subsidies	0	73.284
Nog te ontvangen bedragen	<u>892.030</u>	<u>380.548</u>
	<u>892.030</u>	<u>453.832</u>

De stijging van de nog te ontvangen bedragen wordt met name veroorzaakt door het opnemen van een vordering inzake de uitbetaalde transitievergoedingen aan medewerkers die ziek uit dienst getreden zijn gedurende de periode juli 2015 tot en met 31 december 2018. Deze vordering is het gevolg van de Wet Compensatie Transitievergoeding die in 2018 definitief geworden is. Deze wet treedt 1 april 2020 in werking en houdt in dat er compensatie aangevraagd kan worden voor uitbetaalde transitievergoedingen aan werknemers die zijn ontslagen wegens langdurige arbeidsongeschiktheid. Dit kan met terugwerkende kracht bij dienstverbanden die zijn geëindigd na 1 juli 2015. Gezien het ontbreken van ontbindende voorwaarden tot de finale inwerkingtreding in april 2020, beschikt de instelling op balansdatum over een recht op vordering voor de genoemde betaalde vergoedingen, waarvoor de instelling heeft getoetst dat zij voldoet aan de thans bekende voorwaarden.

Overlopende Activa

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Vooruitbetaalde kosten	1.691.214	930.308
Verstrekke voorschotten	0	1.040
	<u>1.691.214</u>	<u>931.349</u>

De vooruitbetaalde kosten zijn als volgt uit te splitsen:

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Licenties	202.479	184.336
Werkweken	189.885	176.175
Overige vooruitbetaalde kosten	953.362	94.655
Nova uitbestedingsovereenkomsten	345.488	475.141
	<u>1.691.214</u>	<u>930.308</u>

De stijging van de overige vooruitbetaalde kosten wordt met name veroorzaakt door het eenmalig corrigeren van diverse kosten welke betrekking hebben op meerdere boekjaren, maar in het verleden altijd volgens een bestendige gedragslijn in het lopende boekjaar werden geboekt. De impact hiervan leidt tot het opnemen van een extra post aan vooruitbetaalde kosten van €672.000. Daarnaast stijgen de vooruitbetaalde kosten vanwege hogere vooruitbetaalde verzekeringspremies.

1.7 Liquide middelen

De post liquide middelen is opgebouwd uit onderstaande elementen:

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Kasmiddelen	23.507	32.211
Overige liquide middelen	1.248	1.569
Tegoeden op bank- en girorekeningen	23.194.530	14.622.767
	<u>23.219.286</u>	<u>14.656.547</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2018. In het kasstroomoverzicht is de mutatie van de liquide middelen weergegeven ten opzichte van 2017.

2.1 Eigen Vermogen

	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
		25.469.972	4.069.116	6		29.539.094

Per 31-12-2018 is door het College van Bestuur de beperking opgeheven inzake de bestemmingsreserves BAPO, Steunfonds, Ouderraad en Recreatiefonds Maritiem. In de praktijk worden er voldoende middelen besteed aan deze bestemmingen, welke verantwoord worden in de exploitatie. Het bestuur acht de beperkingen op deze bestemmingen derhalve niet meer noodzakelijk.

Het gehele eigen vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep bestaat ultimo 2018 volledig uit publiek vermogen.

Het verloop in 2017 was als volgt:

	Stand per 1-1-2017		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2017	
	€	€	€	€	€	€
Algemene reserve						
Algemene reserve		22.450.986	816.226	-18.820		23.248.392
Bestemmingsreserve (publiek)						
Bapo	1.756.962		0	0	1.756.962	
Steunfonds	140.832		0	0	140.832	
Ouderraad	111.637		954		112.591	
Recreatiefonds	12.465		-503	3.332	15.294	
Langenfonds	6.271		-2.084	0	4.187	
Duurzaamheid	0		176.226	15.488	191.714	
		2.028.167				2.221.580
Bestemmingsfonds (publiek)						
ESF	-13.366		13.366	0	0	
		-13.366				0
		24.465.787	1.004.185	0		25.469.972

Bestemming saldo staat van baten en lasten

Voorstel tot resultaatbestemming

Het resultaat over 2018 is met instemming van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

	€	
Toevoeging algemene reserve	3.988.300	
Toevoeging/onttrekking bestemmingsreserves:		
Duurzaamheid	82.804	
Langenfonds	-1.988	
Nettoresultaat	4.069.116	-
-		-

Het resultaat kan ad €4.069.116 kan als volgt gesplitst worden tussen VO en PO, conform onderstaande segmentatie:

Segmentatie

	VO		PO	
	2018		2018	
	€	€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen	127.875.498		8.319.680	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	1.557.937		33.822	
Baten werk in opdracht van derden	0		0	
Overige baten	<u>6.755.717</u>		<u>252.823</u>	
Totaal baten		136.189.152		8.606.325
Lasten				
Personeelslasten	100.981.733		6.714.982	
Afschrijvingen	5.280.206		119.455	
Huisvestingslasten	9.238.628		400.049	
Overige lasten	<u>16.779.528</u>		<u>1.072.555</u>	
Totaal lasten		<u>132.280.096</u>		<u>8.307.041</u>
Saldo baten en lasten		3.909.056		299.284
Financiële baten en lasten		-139.224		0
Resultaat		<u>3.769.832</u>		<u>299.284</u>
			2018	
			€	
Resultaat VO			3.769.832	
Resultaat PO			299.284	
Resultaat staat van baten en lasten 2018			4.069.116	

Het resultaat PO bestaat uit het exploitatiesaldo over 2018 van de Prof. Dr. Gunningschool.

2.2 Voorzieningen

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Personeelsvoorzieningen	5.297.322	3.712.703
Voorziening groot onderhoud	11.744.885	10.726.685
	<u>17.042.206</u>	<u>14.439.387</u>

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven :

	Personeels- voorzieningen	Voorziening groot onderhoud	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2018	3.712.703	10.726.685	14.439.387
Dotaties	2.774.030	2.582.974	5.357.004
Onttrekkingen	-1.187.272	-1.564.773	-2.752.045
Vrijval	<u>-2.139</u>	<u>0</u>	<u>-2.139</u>
Stand per 31 december 2018	<u>5.297.322</u>	<u>11.744.885</u>	<u>17.042.207</u>
Kortlopend deel < 1 jaar	1.018.867	1.458.740	2.477.607
Langlopend deel > 1 jaar	4.278.455	10.286.145	14.564.600

De voorzieningen zijn in 2018 met €2,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2017. De personeelsvoorzieningen stijgen met €1,6 miljoen, dit komt met name door de stijging in de voorziening langdurig zieken. Daarnaast stijgen ook de voorziening ten behoeve van het recuperatieverlof en jubilea. Voorziening groot onderhoud stijgt met €1,0 miljoen, doordat er relatief weinig onttrokken is aan de voorziening in 2018.

Personeelsvoorzieningen

	ADV spaarverlof	Langdurig zieken	WW/WOVO	Recuperatie verlof	Jubilea	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018	577.982	113.853	482.209	1.849.310	689.350	3.712.703
Dotaties	161.549	869.694	367.575	878.911	496.301	2.774.030
Onttrekkingen	-97.794	-113.853	-462.437	-387.621	-125.567	-1.187.272
Vrijval	-41.161			39.022		-2.139
Stand per 31 december 2018	600.576	869.694	387.347	2.379.622	1.060.084	5.297.322
< 1 jaar	93.296	694.240	152.311	-	79.020	1.018.867
1-5 jaar	pm	175.454	211.963	pm	326.116	pm
> 5 jaar	pm	-	23.073	pm	654.948	pm

Gezien het karakter van de voorzieningen ADV Spaarverlof en Recuperatieverlof is er geen goede inschatting te maken inzake de resterende looptijden > 1 jaar, omdat niet bekend is hoe lang medewerkers dit verlof zullen sparen. Deze zijn derhalve als pm opgenomen.

Voorziening groot onderhoud

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

In 2018 zijn de belangrijkste onttrekkingen geweest:

- Onderhoud van het dak voor een school in Harlingen;
- Herinrichting binnenterrein en aanpassing aula's voor scholen in Velsen;
- Onderhoud aan Cv-ketels, lucht-water warmtepomp en WKO installaties op diverse scholen;
- Verwijderen van asbest bij een school in Velsen.

2.3 Langlopende schulden

	Kredietinstellingen	Gemeente Harlingen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2018			
Nominale hoofdsom	3.600.000	1.300.000	4.900.000
Afgeïst tot en met 31 december 2017	-2.056.534	-1.040.000	-3.096.534
Restant hoofdsom per 1 januari 2018	1.543.466	260.000	1.803.466
Aflossing in 2018	-179.988	-130.000	-309.988
Stand per 31 december 2018	1.363.478	130.000	1.493.478
Kortlopend deel per 31 december 2018	211.653	130.000	341.653
Langlopend deel per 31 december 2018	1.151.825	0	1.151.825
Looptijd > 1 - 5 jaar	719.952	0	719.952
Looptijd > 5 jaar	431.873	0	431.873
Rentevoet	0,53%	4,48%	

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

Kredietinstellingen

De leningen verantwoord onder de kredietinstellingen betreffen twee leningen die zijn afgesloten bij de Rabobank voor de bouw en overname van opleidingsschepen.

Lening 1:

Hoofdsom €2.000.000, 2005-2025, variabele rente gebaseerd op 1 maands EURIBOR met een opslag van 0,9%, resterende looptijd 81 mnd, aflossing €8.333/mnd. De looptijd van deze lening is tot 1 juli 2025.

Lening 2:

Hoofdsom €1.600.000, 2007-2027, variabele rente gebaseerd op 1 maands EURIBOR met een opslag van 0,9%, resterende looptijd 103 mnd., aflossing €6.666/mnd. De looptijd van deze lening is tot 1 juli 2027.

De Rabobank heeft als zekerheid een hypothecair recht gevestigd op de schepen.

Ter afdekking van het renterisico op de variabele rente is een renteswap afgesloten. De renteswap heeft betrekking op de hypothecaire lening ten bedrage van €3,6 miljoen. De variabele rentevergoeding op deze lening is met deze renteswap omgezet in een vaste rente van 4,99%. De looptijd van de renteswap is tot 1 juli 2027.

Om het risico op deze lening af te dekken is met de Rabobank een swapovereenkomst afgesloten onder de volgende kenmerken:

- Variabele rente 1 maands EURIBOR, te ontvangen
- Vaste rente 4,99%
- Looptijd swap komt overeen met de looptijd van gekoppelde leningen
- Notional amount van de swap €1.378.000
- Margin call verplichting indien de gestelde zekerheid door de Rabobank als onvoldoende dekkend wordt aangemerkt. Deze verplichting is ultimo 2018 nihil vanwege onderliggende zekerheid.
- De boekwaarde van de schepen die in onderpand van de lening zijn gegeven bedraagt €1.355.000.

De negatieve marktwaarde van de renteswap bedraagt per 31-12-2018 € -268.000 (2017: € -330.000)

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 zal de lening volledig afgelost worden.

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>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Kredietinstellingen	341.653	341.653
Crediteuren	2.818.257	2.895.223
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.488.016	4.385.432
Schulden ter zake van pensioenen	1.285.562	1.220.106
Overige kortlopende schulden	163.963	163.694
Vooruitontvangen niet geoormerkte subsidies OCW	788.326	922.513
Vooruitontvangen investeringssubsidies	983.963	0
Vakantiegeld en -dagen	3.462.159	3.370.454
Overige overlopende passiva	3.428.743	2.974.272
	<u>17.760.643</u>	<u>16.273.345</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.

Kredietinstellingen

Eind 2018 is €0.3 miljoen als aflossingsverplichting voor komend jaar opgenomen als kortlopende schuld inzake kredietinstellingen.

Schulden ter zake van belastingen en sociale lasten

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Loonheffing	4.486.513	4.384.415
Omzetbelasting	1.503	1.017
	<u>4.488.016</u>	<u>4.385.432</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 oa personeelsfonds, schoolreizen en leerlingenverenigingen.

Vooruit ontvangen subsidies OCW

Deze post bestaat voornamelijk uit de nog te bestede gelden inzake vervroegd schoolverlaten (VSV), studieverlof en H2O opleidingsschool.
Deze gelden hebben betrekking op het schooljaar 2018-2019, waarbij 7/12-deel wordt toegerekend aan 2019, of ze hebben betrekking op kalenderjaar 2019.

Vooruit ontvangen investeringssubsidies

Dit betreffen een tweetal subsidies van de gemeente Haarlemmermeer 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 2019 uitbetaald. Er is geen reservering voor de vakantiedagen opgenomen, aangezien niet-onderwijsgevend personeel ook zoveel mogelijk de schoolvakanties volgt.

Overige overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan grotendeels uit in 2018 aangegane verplichtingen, waarvan de betaling in kalenderjaar 2019 zal plaatsvinden en uit baten, die in kalenderjaar 2019 moeten worden verantwoord, waarvan de vordering in 2018 is opgenomen. Zie hieronder de verdere toelichting.

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Vooruitontvangen ouderbijdragen	1.682.576	1.647.399
Subsidies samenwerkingsverbanden	658.032	558.591
Vooruitontvangen werkweken	193.416	194.075
Nog te betalen kosten	637.991	263.613
Overige passiva	<u>256.728</u>	<u>310.594</u>
	<u>3.428.743</u>	<u>2.974.272</u>

De vooruitontvangen ouderbijdragen hebben betrekking op de reeds ontvangen ouderbijdragen voor schooljaar 2018/19. De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2017-2018 en 5/12-deel van schooljaar 2018-2019) .

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 door het opnemen van een reservering voor algemene kosten inzake de verwachte overdracht van 1 van de scholen in 2019. Hiervoor is in 2018 de toezegging gedaan.

Overzicht geoormerkte subsidies OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Brin nummer	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? JA/NEE
		Kenmerk	Datum			
01 KL	Lerarenbeurs 2014	609935-1	31-7-2014	50.495	50.495	J
20 RC	Zomerschool	702238-1	20-5-2015	100.750	100.750	N
20 RC	Lenteschool 2016	lenzo16012	11-4-2016	290.550	290.550	J
20 RC	Zij instromers VO 2015	705133-1	29-10-2015	60.000	60.000	J
20 EK	Zij instromers VO 2016	773991-1	2-8-2016	20.000	20.000	J
01 KL	Praktijkleren Groen 2015	664914-1	18-12-2014	20.614	20.614	J
01 KL	Zij instromers VO 2017	856051-1	20-10-2017	20.000	20.000	N
20 RC	Zij instromers VO 2017	857684-1	21-11-2017	20.000	20.000	N
01 KL	Lerarenbeurs 2017	852019-1	30-8-2017	141.652	141.652	J
01 KL	Lerarenbeurs 2017	855163-1	20-10-2017	6.858	6.858	J
02 KM	Lerarenbeurs 2017	851960-1	30-8-2017	44.317	44.317	J
02 YH	Lerarenbeurs 2017	851902-1	30-8-2017	12.772	12.772	J
15 NE	Lerarenbeurs 2017	853069-1	30-8-2017	18.516	18.516	J
15 NE	Lerarenbeurs 2017	855273-1	20-10-2017	-10.286	-10.286	J
18 EC	Lerarenbeurs 2017	853463-1	29-8-2017	22.164	22.164	J
19 EQ	Lerarenbeurs 2017	853353-1	30-8-2017	3.257	3.257	J
19 TI	Lerarenbeurs 2017	853334-1	30-8-2017	57.732	57.732	J
20 EK	Lerarenbeurs 2017	853305-1	30-8-2017	29.831	29.831	J
20 RC	Lerarenbeurs 2017	853799-1	30-8-2017	7.715	7.715	J
20 RF	Lerarenbeurs 2017	853774-1	30-8-2017	22.287	22.287	J
25 FU	Lerarenbeurs 2017	853967-1	30-8-2017	55.375	55.375	J
26JE	Lerarenbeurs 2017	853931-1	30-8-2017	10.286	10.286	J
20 RC	Lenteschool 2017	lenzo17005	9-5-2017	183.000	183.000	J
19 TI	Lenteschool 2017	lenzo17042	9-5-2017	57.500	57.500	J
19 TI	Lenteschool 2017	lenzo17226	9-5-2017	9.000	9.000	N
19TI	Leraren ontwikkelfonds	LOF17-0122	13-12-2017	39.510	39.510	J
	Vrijroosteren leraren	VRL17032	30-10-2017	289.500	205.063	N
01 KL	Lerarenbeurs 2018	929739-01	6-9-2018	114.436	114.436	N
01 KL	Lerarenbeurs 2018	929562-01	6-9-2018	10.286	10.286	N
02 KM	Lerarenbeurs 2018	929752-01	6-9-2018	70.376	70.376	N
15 NE	Lerarenbeurs 2018	929571-01	6-9-2018	8.229	8.229	N
16 PJ	Lerarenbeurs 2018	929617-01	6-9-2018	6.858	6.858	N
18 EC	Lerarenbeurs 2018	933821-01	26-10-2018	-2.533	-2.533	N
18 EC	Lerarenbeurs 2018	930848-01	26-6-2018	-2.533	-2.533	N
18 EC	Lerarenbeurs 2018	929374-01	3-9-2018	59.845	59.845	N
19 TI	Lerarenbeurs 2018	933879-01	26-10-2018	4.629	4.629	N
19 TI	Lerarenbeurs 2018	930035-01	6-9-2018	80.577	80.577	N
20 EK	Lerarenbeurs 2018	929941-01	6-9-2018	56.575	56.575	N
20 RC	Lerarenbeurs 2018	929978-01	6-9-2018	46.460	46.460	N
20 RC	Lerarenbeurs 2018	940954-01	26-11-2018	1.029	1.029	N
20 RF	Lerarenbeurs 2018	929912-01	6-9-2018	36.302	36.302	N
20 RF	Lerarenbeurs 2018	919085-01	30-5-2018	-6.858	-6.858	N
25 FU	Lerarenbeurs 2018	933889-01	26-10-2018	6.172	6.172	N
25 FU	Lerarenbeurs 2018	929885-01	6-9-2018	25.759	25.759	N
20 RF	Lenteschool 2018	lenzo 18133	14-5-2018	56.700	56.700	J
01 KL	Lenteschool 2018	lenzo 18240	14-5-2018	59.850	59.850	J
19 TI	Lenteschool 2018	lenzo 18195	14-5-2018	9.450	9.450	J
01 KL	Lenteschool 2018	lenzo 18112	14-5-2018	9.000	9.000	J
19 TI	Lenteschool 2018	lenzo 18090	14-5-2018	52.650	52.650	J
20 RC	Lenteschool 2018	lenzo 18024	14-5-2018	23.400	23.400	N
20 EK	Lenteschool 2018	lenzo 18221	14-5-2018	16.200	16.200	N
25 FU	Lenteschool 2018	lenzo 18143	14-5-2018	22.500	22.500	N
18EC	Zij instroom 2018	930256-01	6-9-2018	20.000	20.000	J
01KL	Zij instroom 2018	922432-01	26-6-2018	40.000	40.000	J
01KL	Zij instroom 2018	888781-01	26-2-2018	20.000	20.000	N
19TI	Aanvullend technisch VMBO	923789	21-8-2018	151.452	151.452	J
01KL	Aanvullend technisch VMBO	923430	21-8-2018	419.525	419.525	J
02KM	Aanvullend technisch VMBO	923453	21-8-2018	7.134	7.134	J
20EK	Aanvullend technisch VMBO	923809	21-8-2018	3.915	3.915	J
25FU	Aanvullend technisch VMBO	923913	21-8-2018	1.827	1.827	J
Totaal				3.012.607	2.928.170	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Brin nummer	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te verrekenen
		Kenmerk	Datum				
				EUR	EUR	EUR	EUR

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Brin nummer	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2018	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Totale kosten 31-12-2018	Saldo nog te besteden 31-12-2018
		Kenmerk	Datum						
				EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Bij de overgang van de declaratiebekostiging 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 bekostiging.

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

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 4 jaar, de totale verplichting is €636.000. Er is een bankgarantie voor de huur afgegeven van €40.572 (1 kwartaal huur inclusief btw).

Dunamare heeft in 2005 een huurovereenkomst met het Nova College gesloten voor de huisvesting voor de leerlingen van het Hoofdvaart College. Het huurcontract loopt tot en met 31 december 2014. Met het verstrijken van deze periode is de overeenkomst voortgezet voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van een jaar. Dunamare betaalt per kwartaal €160.000. Dunamare ontvangt van de gemeente Haarlemmermeer een volledige vergoeding voor deze huurkosten met aftrek van €36.000. Deze aftrek bestaat uit de rijksvergoeding materiële instandhouding van de gebouwen.

Daarnaast heeft Dunamare in 2018 een nieuw huurcontract afgesloten inzake de inhuur van multi-functionals, met een looptijd tot 30 september 2022.

De totale huurverplichtingen zijn opgenomen in onderstaande tabel:

	€
Niet langer dan 1 jaar	1.500.000
Tussen 1 en 5 jaar	2.400.000
Langer dan 5 jaar	-
	<u>3.900.000</u>

Leaseverplichtingen

Dunamare heeft totaal 4 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 :

	€
Niet langer dan 1 jaar	30.000
Tussen 1 en 5 jaar	50.000
Langer dan 5 jaar	-
	<u>80.000</u>

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 looptijd van deze producten is conform de wetgeving maximaal 5 jaar en afhankelijk van het moment van afsluiting van het contract is de resterende looptijd maximaal nog één tot vijf jaar.

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.

Bijgaand overzicht geeft de diverse vormen van dienstverlening weer waarvoor Dunamare langlopende overeenkomsten heeft afgesloten.

Leverancier/Dienst	Totale verplichting	Vervallen na 1 jaar	Vervallen na 5 jaar
	€	€	€
Schoonmaak	1.507.700	1.331.700	176.000
Energie	3.952.000	1.188.000	2.764.000
Schoolboeken	3.190.000	3.190.000	-
ICT & Communicatie	1.945.500	1.075.000	870.500
Kantoor & Print	144.000	112.000	32.000
Totaal	10.739.200	6.896.700	3.842.500

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 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 €25,4 miljoen, bestaande uit Vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten (€2,2 miljoen) en Liquide Middelen (€23,2 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 €1,4 miljoen. Dit is exclusief te ontvangen ouderbijdrages. De hoogste vordering bedraagt €130.000. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

De vorderingen ad. €2,2 miljoen bestaan voornamelijk uit debiteuren en vorderingen op overige overheden. De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

Tegenpartijen	2018	2017
Tegenpartij (relatie langer dan 6 maanden) zonder krediet-verliezen in het verleden	€2,2mln	€2,5mln

De instelling heeft in het boekjaar geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt op vorderingen (2017: 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 2018 voor de lange termijnmarkt. 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. Om de variabiliteit van de

variabel rentende leningen te beperken heeft de instelling in het verleden rentederivaten afgesloten. Ultimo boekjaar staan de volgende afgeleide instrumenten uit:

Hoofdsom (*€ 1)	Rente		Looptijd		Marktwaarde (*€1)
	Te betalen	Te ontvangen	Van	tot	
1.378.000	4,99%	1M EURIBOR	1-7-2007	1-7-2027	-268.000

Indien de rente op 31 december met 1% zou stijgen, waarbij alle andere variabelen constant blijven, zal de rentelast met €15.000 in 2018 (2017: €16.000) stijgen.

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. De reële waarde van de langlopende schulden wijkt niet materieel af van de boekwaarde, aangezien 1 lening in 2019 wordt afgelost (geringe resterende looptijd) en de andere lening een variabele rente betreft.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018

3.1 Rijksbijdragen

	2018	Begroting 2018	2017
	€	€	€
Rijksbijdragen OCW	117.106.726	114.683.547	113.442.197
Overige subsidies OCW	14.311.345	12.807.460	12.942.325
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	4.777.107	3.899.386	3.863.558
Rijksbijdragen	136.195.178	131.390.392	130.248.080
Geoordeelde subsidies	0	0	0
Niet-geoordeelde subsidies	14.311.345	12.807.460	12.942.325
Overige subsidies OCW	14.311.345	12.807.460	12.942.325
	<u>136.195.178</u>	<u>131.390.392</u>	<u>130.248.080</u>

De rijksbijdragen zijn €5,9 miljoen hoger dan over 2017 en de afwijkingen bestaan uit:

- De stijging van de rijksbijdragen OCW van €3,7 miljoen ten opzichte van 2017 (een toename van bijna 3%) dat met name verklaard wordt door de ophoging van de personele en materiële lumpsum. Dit is tevens zichtbaar in een stijging van de personele lasten.
- De hogere overige subsidies OCW (€1,3 miljoen) en ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV (€ 0,9 miljoen) ten opzichte van 2017 ontstaat door meer baten van onder andere nieuwkomers, lerarenbeurzen, overige subsidies en gelden samenwerkingsverband.

De hogere realisatie ten opzichte van begroot ontstaat doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2017-2018 en 2018-2019 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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2018	Begroting 2018	2017
	€	€	€
Participatiebudget	0	0	28.493
Overige overheidsbijdragen	57.953	42.754	3.984
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	<u>1.533.806</u>	<u>1.461.261</u>	<u>1.485.184</u>
Totaal	<u>1.591.759</u>	<u>1.504.016</u>	<u>1.517.661</u>

In de overige overheidsbijdragen zijn verantwoord de bijdragen vanuit de gemeenten, 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 2017.

3.5 Overige baten

	2018	Begroting 2018	2017
	€	€	€
Verhuur	320.223	386.750	316.964
Detachering personeel	293.261	277.179	316.578
Ouderbijdragen	4.639.037	4.034.232	4.356.120
Projectgelden	892.688	634.049	1.206.704
Kantine verkopen	193.214	188.583	182.452
Kluisjesverhuur	139.523	133.197	142.812
Overdrachtsmiddelen leerlingen	146.467	116.958	99.629
Overige	<u>384.127</u>	<u>416.516</u>	<u>607.616</u>
Overige	<u>1.756.018</u>	1.489.304	<u>2.239.212</u>
	<u>7.008.540</u>	<u>6.187.464</u>	<u>7.228.874</u>

De stijging van de ouderbijdragen t.o.v. de realisatie 2017 en de begroting 2018 wordt veroorzaakt door meer buitenschoolse activiteiten en werkweken.

De projectgelden laten een daling zien t.o.v. 2017 doordat de ESF subsidies van de praktijkscholen de Linie en Uithoorn afnemen. De ontvangen ESF gelden zijn echter wel hoger dan begroot, dit betreft hogere realisatie voor de praktijkscholen met betrekking tot schooljaar 2017/18.

4.1 Personeelslasten

	2018	Begroting	2017
	€	€	€
Brutolonen en salarissen	78.911.583	78.906.542	77.769.454
Sociale lasten	10.683.010	10.450.870	10.300.715
Pensioenpremies	<u>11.524.358</u>	<u>11.093.479</u>	<u>11.129.471</u>
Lonen en salarissen	101.118.950	100.450.891	99.199.640
Dotaties personele voorzieningen	1.584.038	849.879	513.004
Personeel niet in loondienst	2.495.683	1.599.499	2.970.575
Scholing personeel	1.544.739	1.592.476	1.466.309
Overig	<u>1.465.841</u>	<u>1.822.736</u>	<u>1.787.132</u>
Overige personele lasten	7.090.301	5.864.590	6.737.020
Af: Uitkeringen	<u>-512.536</u>	<u>-260.643</u>	<u>-526.784</u>
	<u>107.696.715</u>	<u>106.054.838</u>	<u>105.409.876</u>

De personele kosten zijn €2,2 miljoen hoger dan over 2017 en de afwijkingen bestaan uit:

- Een hogere gemiddelde personele last n.a.v. nieuwe CAO (€2,4 miljoen)
- Een voordeel van €0,8 miljoen als gevolg van de compensatie transitievergoedingen over de periode juli 2015 tot en met 2018.
- Een hogere personele inzet van 5 FTE (€0,3 miljoen). Gedurende het jaar 2018 waren er gemiddeld 1.374 fte in dienst van de Dunamare Onderwijsgroep (2017: 1.369 fte).
- Een toename van de personele voorzieningen a.g.v. een herijking van voorzieningen langdurig zieken en jubilea (€1,1 miljoen).
- Er is actief gestuurd op het behouden en werven van medewerkers in loondienst met als resultaat een afname van de post inhuur personeel met €0,5 miljoen naar €2,5 miljoen.

De personele kosten zijn €1,6 miljoen hoger dan begroot en de afwijkingen bestaan uit:

- De hogere personele kosten ten opzichte van begroot ontstaan doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2017-2018 en 2018-2019 niet alle effecten van de nieuwe CAO bekend waren.
- Een voordeel van €0,8 miljoen als gevolg van de compensatie transitievergoedingen over de periode juli 2015 tot en met 2018.
- Een toename van de personele voorzieningen a.g.v. een herijking van voorzieningen langdurig zieken en jubilea (€0,6 miljoen).
- Er is actief gestuurd op het behouden en werven van medewerkers, t.o.v. begroting zijn deze echter gestegen. Dit wordt verklaard doordat een bedrag voor inhuur vervanging zieke medewerkers van ongeveer €2 miljoen is begroot onder de lonen en salarissen. Hiervoor gecorrigeerd laten de kosten van personeel niet in loondienst een daling zien.

Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2018 waren er gemiddeld 1.374 fte (2017: 1.369 fte) in dienst van Dunamare Onderwijsgroep, welke allen werkzaam zijn in Nederland. Als gevolg van het toegenomen aantal FTE en de CAO verhogingen zijn de lonen en salarissen met circa €2.700.000 toegenomen ten opzichte van 2017. De gemiddelde personeelslasten zijn in 2018 met 1,8% toegenomen.

De onderverdeling van het aantal FTE is als volgt:

	2018	2017
Directie en management	28	28
Onderwijs ondersteunend personeel	390	383
Onderwijzend personeel	956	958
Totaal	1.374	1.369

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. Voor Dunamare Onderwijsgroep bedraagt het WNT-maximum voor 2018 €189.000 (2017: €165.000), de stijging is het gevolg van een wijziging van klasse F (2017) naar klasse G (2018).

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 2018 is de WNT norm niet overschreden, zoals blijkt uit onderstaande toelichting.

bedragen x € 1	Drs. A.J. Strijker	Drs. J.C. Rath
Functiegegevens	College van Bestuur	College van Bestuur
Aanvang en einde functieervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
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
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	168.129	166.092
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 2017		
Functiegegevens	College van Bestuur	College van Bestuur
Aanvang en einde functieervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.909	146.052
Beloningen betaalbaar op termijn	18.215	17.773
<i>Subtotaal</i>	<i>167.124</i>	<i>163.825</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	165.000	165.000
Totale bezoldiging	167.124	163.825

bedragen x € 1	M. Hartvelt	F.C Azimullah	R. Meijers	A.M. Mur	W.H.J. Passtoors	J.C. Huizinga-Heringa	T.J. Triesenberg	R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	N.v.t.	1/1 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 11/10	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										
Totale bezoldiging	8.020		6.000	8.092	12.000	8.120	8.000	8.189	2.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900		14.654	18.900	28.350	18.900	18.900	18.900	4.246	
-/- 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.	N.v.t.	
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.	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.	N.v.t.	
Gegevens2017										
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging										
Totale bezoldiging	8.000	8.021	8.000	8.000	8.000	12.000	8.103			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	24.750	16.500			

Totale bezoldiging RvT is exclusief 21% BTW en toepasselijk WNT-maximum RvT is exclusief 21% BTW.

4.2 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

	<u>2018</u>	<u>Begroting 2018</u>	<u>2017</u>
	€	€	€
Immateriële vaste activa	49.669	53.620	45.531
Materiële vaste activa	<u>5.349.992</u>	<u>5.700.495</u>	<u>5.281.240</u>
	<u>5.399.661</u>	<u>5.754.115</u>	<u>5.326.771</u>

In de afschrijvingslasten voor materiële vaste activa is een verlaging van €58.893 meegenomen uit hoofde van de ontvangen investeringssubsidies uit 2017.

4.3 Huisvestingslasten

	<u>2018</u>	<u>Begroting 2018</u>	<u>2017</u>
	€	€	€
Huur	1.349.494	1.401.488	1.442.171
Verzekeringen	7.969	10.000	7.238
Onderhoud	867.115	883.465	746.334
Energie en water	1.452.443	1.439.440	1.401.234
Schoonmaakkosten	2.306.084	2.200.867	2.268.880
Heffingen	737.089	707.569	724.207
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	2.582.974	2.522.971	2.489.801
Overige	<u>335.509</u>	<u>460.637</u>	<u>328.636</u>
	<u>9.638.677</u>	<u>9.626.437</u>	<u>9.408.500</u>

4.4 Overige lasten

Overige Lasten

	2018	Begroting 2018	2017
	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	2.209.370	2.575.743	2.513.796
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.745.408	8.095.732	8.519.216
Wervingskosten	395.651	433.750	527.206
Representatiekosten	112.881	95.700	86.624
Kantinekosten	175.959	171.354	191.337
Schoolactiviteiten	3.001.478	2.771.643	2.722.573
Contributies/abonnementen	371.389	349.227	385.203
Verzekeringen	374.651	306.654	341.913
Kosten leerlingkluisjes	67.000	124.076	124.034
Projectgelden	423.877	755.039	383.290
Overdrachtsgelden leerlingen	1.173.234	936.701	1.141.899
Kosten schepen	456.503	467.083	402.758
Kosten transportmiddelen	110.098	112.117	108.441
Overig	234.583	404.288	274.938
	<u>6.897.306</u>	<u>6.927.632</u>	<u>6.690.215</u>
	<u>17.852.083</u>	<u>17.599.107</u>	<u>17.723.227</u>

De post inventaris, apparatuur en leermiddelen is gestegen ten opzichte van zowel 2017 als de begroting. De toename ontstaat door prijsstijgingen en een afname van de gebruiksduur van leermiddelen. Daarnaast stijgt de post door een verschuiving van de post leerlingbegeleiding van de overige instellingslasten naar de leermiddelen.

De schoolactiviteiten bestaan uit schoolreizen, werkweken en excursies. De lasten vertonen net als de ouderbijdragen een stijging.

De projectgelden zijn fors lager dan begroot, de voornaamste reden is dat er een verschuiving zit tussen de realisatie van kosten en de begroting van deze kosten.

Accountantshonoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de stichting zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

Accountantshonoraria		
KPMG accountants	2018	2017
	€	€
Controle jaarrekening	128.400	96.316
Kosten controle jaarrekening 2017 in 2018	25.046	0
Andere controlewerkzaamheden	19.481	11.646
Fiscale advisering	0	0
Niet-controlediensten	0	4.725
	<u>172.927</u>	<u>112.687</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2018 (2017) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2018 (2017), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2018 (2017) zijn verricht. Alle bedragen zijn exclusief BTW.

Alle werkzaamheden zijn verricht door KPMG Accountants NV. Er hebben geen werkzaamheden plaatsgevonden door kantoren vanuit het overig KPMG-netwerk.

5 Financiële baten en lasten

	2018	Begroting 2018	2017
	€	€	€
Rentebaten	221		0
Rentelasten	<u>139.444</u>	<u>130.833</u>	<u>122.055</u>
	<u>-139.224</u>	<u>-130.833</u>	<u>-122.055</u>

De rentelasten betreft voornamelijk de betaalde rente op leningen verstrekt door kredietinstellingen en de gemeente Harlingen, en de renteswap met de Rabobank (zie verder toelichting op de langlopende schulden).

Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen materiële gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan.

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Haarlem, 13 juni 2019

College van Bestuur

Dhr. J.C. Rath
Waarnemend voorzitter College van Bestuur

Dhr. M.J.W. van der Knaap
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

Dhr. W.H.J. Passtoors
Lid Raad van Toezicht

Mevr. F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht





DEEL C: OVERIGE GEGEVENS CONTROLEVERKLARING ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Dunamare Onderwijsgroep (hierna 'de stichting') te Haarlem (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Dunamare Onderwijsgroep per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2018;
- 2 de staat van baten en lasten over 2018; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Dunamare Onderwijsgroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. 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:

- DEEL A: Bestuursverslag;
- DEEL C: 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 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 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 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 als 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 genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de stichting 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 stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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 gerede 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 in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amstelveen, 13 juni 2019

KPMG Accountants N.V.

J.L.C. van Sabben RA

