

JAAAR
VERSLAG
2020
DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP



INHOUDSOPGAVE

Inleiding

DEEL A: Bestuursverslag

1.	Reflectie College van Bestuur	2
2.	Organisatieprofiel	4
3.	Strategie Dunamare Onderwijsgroep	8
4.	Samenwerking in de regio	10
5.	Strategische pijlers uitgelicht	13
6.	Resultaten per school	
	Leeswijzer	23
	Scholen	24
7.	Verslag Raad van Toezicht	66
8.	Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	70
9.	Financiën	72
10.	Risicoanalyse	76
11.	Continuïteitsparagraaf	79
12.	Bijlagen	86

DEEL B:	Jaarrekening	91
---------	--------------	----

DEEL C: Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	134
Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	139
Gegevens over de rechtspersoon	140
Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht	141

De leerling blijft centraal staan

Deze reflectie willen we graag beginnen met onze grote dank uit te spreken aan alle mensen die bij Dunamare zoveel extra hebben gedaan in dit moeilijke jaar. Want de uitdagingen waar we voor stonden in 2020 waren gigantisch: we moesten in een noodtempo het online onderwijs verder opzetten; zorgen dat alle leerlingen voorzien werden van een device; de leerlingen aangehaakt houden bij de lessen, online en in de noodopvang; en iedere keer een knop omzetten als de scholen dan weer wel en dan weer niet open mochten. Het is fantastisch hoe iedereen iedere keer weer vorm heeft gegeven aan het onderwijs aan onze leerlingen. We bewonderen ieders inzet, betrokkenheid, flexibiliteit en volhardendheid. Dank jullie wel!



Welbevinden

Er is al veel gezegd en geschreven over de enorme impact die de coronamaatregelen hadden – en hebben – op de leerlingen. Ze zijn sinds maart 2020 veel contacttijd misgelopen en we hebben de constante zorg of ze de lesstof voldoende onder de knie krijgen. Maar ook het sociaal-emotioneel welbevinden van leerlingen is een belangrijk aandachtspunt. We hebben daarom vaker dan normaal met alle schooldirecteuren om de tafel gezeten om te bespreken hoe iedereen het op zijn of haar eigen school aanpakt. Dit uitwisselen van best practices is precies wat Dunamare-scholen zo sterk maakt.

Ontzorgen

Vanuit het bestuur hebben we – samen met het Bestuurs- en Servicebureau – geprobeerd de scholen zo goed mogelijk te faciliteren en te ontzorgen in coronatijd. De financiële ondersteuning door Dunamare is bijvoorbeeld sterk verbeterd. Er is een aparte afdeling Control opgezet met business controllers die de scholen ondersteunen met hoogwaardig advies en sturingsinformatie. Ook de ICT-ondersteuning is versterkt en het strategisch huisvestingsplan is grotendeels ingevuld. Overigens hebben we bij al deze acties weer goed samengewerkt met onze Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), die constructief en kritisch met ons meedacht. Een punt van aandacht blijft het organiseren van goede ventilatie in sommige van onze schoolgebouwen. Dat kost veel geld, waarvoor we deels een beroep mogen doen op de gemeentes. Helaas verlopen de procedures hiervoor niet zo snel als we zouden willen. We streven ernaar dat onze gebouwen zo snel mogelijk op alle fronten coronaproef zijn.

Alarmbellen

Als bestuurders bevinden we ons regelmatig in een spagaat: we willen niet steeds over ‘achterstanden’ praten, omdat dat leerlingen enorm demotiveert en bovendien geen recht doet aan de inspanningen van iedereen om leerlingen bij de les te houden. Tegelijkertijd willen we wel degelijk een alarmbel laten rinkelen. Als we de scholen lang dichthouden, zal dat niet zonder consequenties zijn. Dunamare is daar heel alert op, omdat we weten dat er leerlingen zijn die meer last dan anderen hebben van de sluiting. Bijvoorbeeld omdat ze nog niet zo zelfstandig kunnen plannen, het moeilijk vinden om lang achter een scherm te zitten, niet altijd een veilige, stabiele thuissituatie hebben of goede ondersteuning van hun thuis ontberen. Veel leerlingen hebben nu dan ook meer leertijd nodig ter voorbereiding op het vervolgonderwijs. De eindexamens die eraan komen worden wat dat betreft erg spannend.

Stroomversnelling

Maar laten we vooral stilstaan bij de goede dingen die afgelopen jaar heeft gebracht: er is veel mogelijk gebleken waar we soms jarenlang over gediscussieerd hebben. Zo is het digitale onderwijs dankzij corona in een stroomversnelling geraakt. Het werken en vergaderen via Teams is dagelijkse kost geworden. En voor leerlingen die niet fysiek in het klaslokaal aanwezig kunnen zijn, zijn camera's in het lokaal een uitkomst om lessen op afstand te kunnen volgen.

Spaarne College

Ander positief nieuws betreft het gloednieuw Spaarne College, waarin het Sterren College, de Paulus mavo/vmbo en de Daaf Gelukschool zijn opgegaan. De start

in augustus was natuurlijk heel spannend, met een (deels) nieuw team en een grote groep nieuwe leerlingen. Maar wat een fantastische prestatie heeft de school neergezet! Ze mogen heel trots zijn op het feit dat de Inspectie de school voor hun ondersteuningsstructuur al meteen met een ‘Goed’ heeft beoordeeld, en op de onderdelen leerling en begeleiding, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur met een Voldoende.

Erkenningen

Ook Dunamare als geheel is beoordeeld door de Inspectie, die lovende woorden sprak. Dat álle afdelingen op álle scholen een voldoende hebben gescoord, daar zijn we trots op. Een speciaal compliment kreeg onze Dunamare Academie voor de toegankelijkheid, goede kwaliteit en diversiteit van haar aanbod. Niet voor niets nemen veel van onze medewerkers deel aan de cursussen en trainingen. De collega's van de Academie weten goed naar de behoeftes op de scholen te luisteren en dat te vertalen in het juiste aanbod. Nog meer erkenning kwam er met de accreditatie van opleidingsschool H₂O. Dit samenwerkingsverband met de Hogeschool en Universiteit van Amsterdam is ontzettend belangrijk voor de opleiding van nieuwe docenten. Door talentvolle stagiairs te signaleren en die aan onze scholen te binden, weten we elk schooljaar weer te starten met alle vacatures ingevuld.

Jammer

Wat had er beter gekund? Dat is lastig te zeggen, omdat de coronapandemie ons op zo veel manieren dwars-boomde in onze plannen. Veel dingen die we graag wilden doen, konden we niet uitvoeren. Bijvoorbeeld de collegiale audits voortzetten waarin scholen bij elkaar een kijkje in de keuken nemen. Het is erg jammer dat we afgelopen jaar minder diepgaande gesprekken hebben kunnen voeren over onderwijskwaliteit. De gesprekken die gevoerd zijn gingen vaak over afstandsonderwijs. Hopelijk is in 2021 meer ruimte voor deze gesprekken.

Nieuw bestuur

We zijn 2021 ingegaan met een nieuw bestuur, het eerste jaar waarin na een lange staat van dienst Albert Strijker geen zitting meer heeft. De bestuurswissel is naadloos verlopen, heel zorgvuldig bovendien. Hoewel April van Loenen en Henk Post allebei hun eigen accenten zullen aanbrengen in het besturen van Dunamare, blijven de drie pijlers Onderwijskwaliteit, Goed werkgeverschap en Goed bestuur gehandhaafd. De leerling staat nog steeds centraal bij alle plannen. Bij elke beslissing die we overwegen, blijven we ons afvragen: op welke manier worden onze leerlingen hier beter van?

Albert Strijker en Henk Post
College van Bestuur Dunamare Onderwijsgroep in 2020

Dat álle afdelingen op álle scholen een voldoende hebben gescoord, daar zijn we trots op.

**Goed luisteren naar scholen
en dat vertalen naar het juiste aanbod**



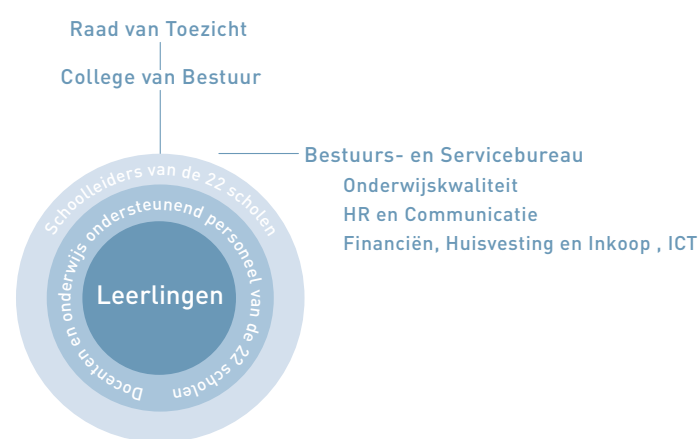
2 | Profiel van **Dunamare Onderwijsgroep**

In Dunamare Onderwijsgroep bundelen 22 scholen voor voortgezet onderwijs in de regio's Haarlem, Haarlemmermeer, IJmond, Uithoorn en Harlingen hun krachten. Samen beslaan zij het hele spectrum van praktijkonderwijs tot gymnasium en van speciaal onderwijs tot maritieme opleidingen. 1.777 medewerkers doen er alles aan om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan 13.156 leerlingen.

Juridische structuur

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

Structuur van de organisatie



Figuur 1 Organigram

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft een belangrijke rol in goed onderwijsbestuur, want met structureel toezicht houden we onszelf scherp. 'Doen we de juiste dingen goed?' is daarbij steeds de vraag die we stellen. We volgen de 'Code Goed Onderwijsbestuur VO' waar het bestuur en het intern toezicht gescheiden zijn (lees meer hierover op pagina 11). De RvT ziet toe op het (strategisch) beleid van het CvB en de algemene gang van zaken van de stichting. Ook is de RvT als klankbord betrokken bij ontwikkelingen rond onze drie strategische pijlers: goede onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur (zie hoofdstuk 5). Naast de rol van toezichthouder, fungeert de RvT als werkgever van het CvB en keurt de reglementen goed, beleidsplannen en begrotingen. In hoofdstuk 7 leest u een verslag van de RvT van de activiteiten in 2020.

College van Bestuur

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van de scholen en 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 bestuur bestaat uit twee leden, die samen een collegiaal bestuur vormen. Beide CvB-leden zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, omdat dat de kern is van Dunamare Onderwijsgroep. Het CvB werkt niet met portefeuilles, omdat dat geen recht doet aan de integrale en dus gedeelde verantwoordelijkheid. Wel verdelen de beide leden onderling de 22 scholen en een aantal werkvelden, waarbinnen zij optreden als initiatiefnemer, procesverantwoordelijke en eerste aanspreekpunt.

Van 1 januari tot 1 september 2020 waren Albert Strijker en Jan Rath de leden van het CvB. Jan Rath was tot 1 januari 2020 in dienst bij Dunamare Onderwijsgroep, daarna heeft hij tot 1 september zijn werkzaamheden op inhuurbasis verricht. Hij heeft een grote bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Dunamare Onderwijsgroep, waarvoor de organisatie hem zeer erkentelijk is.

Vanaf 1 september is Henk Post in dienst getreden als lid van het CvB en vormde hij samen met Albert Strijker het bestuur. Henk Post heeft per 23 oktober de voorzittershamer overgenomen van Albert Strijker, die tot maart 2021 aan blijft als adviseur van het CvB en daarna met pensioen gaat. Als founding father was Albert Strijker vanaf het begin een van de drijvende krachten van Dunamare Onderwijsgroep.

De organisatie is hem zeer dankbaar voor zijn enorm grote bijdrage. In het laatste kwartaal van 2020 is gezocht naar een nieuw bestuurslid. Dat is gevonden in de persoon van April van Loenen, die op 1 januari 2021 start als lid van het CvB. Henk Post en April van Loenen vormen vanaf die datum samen het nieuwe College van Bestuur.

Directieraad en kwaliteitsgroepen

Dunamare Onderwijsgroep heeft een Directieraad die bestaat uit de rectoren en directeuren van onze 22 scholen, het CvB en de vier afdelingshoofden van het Bestuurs- en Servicebureau. De Directieraad vormt het belangrijkste adviesorgaan van het College van Bestuur en voert de strategische agenda uit. De Directieraad komt gemiddeld zes keer per jaar samen om het bovenscholse beleid voor de stichting vast te stellen op alle beleidsterreinen, kennis en ervaring met elkaar te delen en van gedachten te wisselen over actuele onderwerpen. Daarnaast heeft de Directieraad drie zogeheten kwaliteitsgroepen ingesteld om gericht aandacht te geven aan actuele thema's, om daarmee voor beleidsontwikkeling en voor meer diepgang te zorgen en om strategisch beleid te ontwikkelen, op de terreinen:

- onderwijs
- goed bestuur
- goed werkgeverschap

Leden van de Directieraad, de hoofden van het Bestuurs- en Servicebureau en een van de leden van het College van Bestuur nemen deel in de kwaliteitsgroepen onder voorzitterschap van een rector of directeur. De kwaliteitsgroepen doen beleidsvoorbereidend en -adviserend werk voor de gehele onderwijsgroep.

Kwaliteitsgroep Onderwijs

De Kwaliteitsgroep Onderwijs heeft zich in 2020 gericht op:

- de voorbereiding op het bestuurlijk inspectiebezoek;
- de bevindingen uit de evaluatie van de Programma's van toetsing en afsluiting (pta's) door de Werkgroep schoolexamens;
- een nieuwe handreiking voor schoolplannen;
- een plan van aanpak voor de verbetering van de leerlingadministraties.

Daarnaast heeft de kwaliteitsgroep een aantal landelijke ontwikkelingen besproken en de gevolgen hiervan voor de scholen verkend, zoals de curriculumvernieuwing en de landelijke pilot Nieuwe Leerweg. Een aantal thema's uit de jaaragenda van de kwaliteitsgroep is in 2020 niet aan de orde gekomen als gevolg van de coronamaatregelen. Voorbeelden hiervan zijn de evaluatie van de audits en visitaties die vanaf maart 2020 niet meer

konden plaatsvinden, de ontwikkeling van toetsbeleid en het organiseren van een inspiratiesessie over toetsen voor alle schoolleiders van Dunamare Onderwijsgroep. In plaats van deze thema's stonden de bijeenkomsten van de Kwaliteitsgroep Onderwijs een groot gedeelte van 2020 vooral in het teken van corona en de risico's én kansen hiervan op de onderwijs- en leskwaliteit. Het effect van de coronamaatregelen is onder andere besproken in relatie tot leerachterstanden, determinatie en instroom vanuit het primair onderwijs. Maar ook is kennis gedeeld over nieuwe kansen en mogelijkheden die de coronapandemie heeft geboden, zoals het grootschalige gebruik van digitale leermiddelen en het verzorgen van lessen op afstand.

Kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap

De Kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap heeft in 2020 beleidsvoorstellen, projecten en acties geïnitieerd om goed werkgeverschap verder te stimuleren en te borgen in de organisatie. In 2020 werkte de kwaliteitsgroep deze initiatieven uit:

- een vernieuwde gesprekscyclus (Het Goede Gesprek);
- een generatieregeling voor medewerkers vanaf 60 jaar;
- een aanvullend pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden;
- herijking van het mobiliteitsbeleid;
- een regionale aanpak van het lerarentekort, in samenwerking met alle andere vo-scholen in de regio;
- een opleidingsprogramma in de Dunamare Academie;
- een nieuwe opzet van het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- ondersteunend beleid rond de coronamaatregelen.

Door de coronamaatregelen konden de introductie-bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers in oktober en november 2020 helaas niet doorgaan. Ook moest de programmering in de Dunamare Academie worden aangepast, bijvoorbeeld omdat er meer online werd gewerkt. Tot slot werden twee modules uit het nieuw ontwikkelde Leiderschapsprogramma voor schoolleiders uitgesteld.

Kwaliteitsgroep Goed bestuur

De Kwaliteitsgroep Goed bestuur heeft zich in 2020 gericht op het verder optimaliseren en ontwikkelen van bepaalde interne processen. Zo gaf de kwaliteitsgroep advies en input bij het proces voor de levensfase-budgeturen en het proces van de bekostiging en de contouren van het jaarplan. In 2019 heeft de kwaliteitsgroep de afspraken tussen de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau vastgelegd in een zogeheten Service Level Agreement (SLA). Deze SLA is in 2020 samen met de hoofden van het Bestuurs- en Servicebureau aangepast. Ook de adviezen van de

accountant werden in de kwaliteitsgroep besproken, waarna de impact daarvan op de Dunamare-scholen is uitgewerkt. Ook was de kwaliteitsgroep betrokken bij verschillende aanbestedingen (zoals leermiddelen en ICT) en de evaluatie hiervan en bij het opstellen van de kaderbrief voor de begroting. Een deel van de kwaliteitsgroep heeft daarnaast bijgedragen aan het vormen van de contouren van vermogensbeleid en risicoanalyse. Daarnaast werden de ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur van de VO-raad meegenomen en besproken, zoals de ontwikkelingen op het gebied van de vrijwillige ouderbijdragen.

Kernteam corona

In maart 2020 is vanwege de coronapandemie een Kernteam corona samengesteld, bestaande uit de drie voorzitters van de kwaliteitsgroepen, het CvB en stafleden onderwijs, ICT en communicatie. De leden kwamen direct na nieuw aangekondigde maatregelen (digitaal) bijeen om gezamenlijke antwoorden te formuleren op vragen die leefden.

Er werden regelmatig nieuwsbrieven, stappenplannen en uitgangspunten opgesteld als aanvulling op de landelijke richtlijnen en communicatie. Ook werd een intranetpagina online opgezet waar schoolleiders gemakkelijk voorbeelden en bestanden met elkaar konden delen. In hoofdstuk 5 leest u meer over de onderwijsaanpak tijdens corona.

Platforms per schoolsoort

Schoolleiders en het CvB 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 leden van de schoolleiding thema's die specifiek van toepassing zijn op een bepaalde school-soort. In 2020 hebben de vier praktijkscholen met elkaar gesproken over:

- het uitzetten van een medewerkerstevredenheids-onderzoek;
- diplomering in het praktijkonderwijs (pro);
- de voorwaarden voor de waardering Goed van de Inspectie van het Onderwijs;
- bredere kennisuitwisseling tussen pro-scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep.

Daarnaast is kennis uitgewisseld over coronagerelateerde onderwerpen, zoals open dagen, stages, schoolkamp en het gebruik van mondkapjes in het pro.

Bij de vmbo-scholen is er aandacht geweest voor de programmatische aansluiting met het mbo (met diverse werkgroepen in samenwerking met het Nova College en collega-vo-besturen), de landelijke Pilot nieuwe leerweg en de Kamerbrief over doorlopende leerlijnen vmbo-



mbo. Daarnaast zijn er regelmatig kennis en ideeën uitgewisseld over de effecten van de coronamaatregelen op het vmbo, zoals achterstanden in beroepsgerichte vakken, het verzorgen van anderhalvemeteronderwijs in praktijkvakken, stages en de voorbereiding op het centraal schriftelijk en praktisch examen (cspel). Binnen het platform avo ging het in 2020 onder andere over het doorstroomrecht en het verbeteren van het pta en toets-beleid. Ook is in diverse sessies samen met schoolleiders en vakdocenten gewerkt aan het zicht krijgen op, en verbeteren van de onderwijsresultaten van een aantal vakken op het havo/vwo. De effecten van corona op mavo/havo/vwo zijn ook regelmatig besproken, met thema's als online onderwijs en online toetsen.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Naast medezeggenschap op de alle scholen heeft Dunamare Onderwijsgroep ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit medewerkers, ouders en leerlingen die actief betrokken zijn bij (het ontwikkelen van) het bovenscholse beleid van de stichting als geheel. De leden houden zich bezig met kwesties die voor alle – of voor een groot deel van onze – scholen van belang zijn. Dat gaat bijvoorbeeld om onderwerpen uit het GMR-reglement, waarbij de GMR advies- of instemmingsrecht heeft, zoals de begroting, protocollen en reglementen, en het personeelsbeleid. Daarnaast informeert het CvB de GMR over belangrijke ontwikkelingen, en twee maal per jaar is een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig bij een GMR-vergadering. De GMR kent naast het dagelijks bestuur twee commissies die actief worden betrokken

bij de beleidsvoorbereiding: de commissie Personeel en de commissie Financiën. In hoofdstuk 8 vindt u een verslag van de GMR over de activiteiten in 2020.

Bestuurs- en Servicebureau

Het Bestuurs- en Servicebureau vormt een belangrijke schakel in het samenspel van onze onderwijsgroep en ondersteunt zowel het bestuur als de individuele scholen op maat op het gebied van onderwijskwaliteit, hr, communicatie, ICT, financiën, huisvesting en inkoop. Het Servicebureau ontzorgt de scholen door ze actieve ondersteuning te geven, veel praktische zaken voor ze te regelen. Bijvoorbeeld door te zorgen voor de personeels- en salarisadministratie, financiën, huisvesting en gezamenlijke inkoop. Zo krijgen scholen volop de ruimte om zich volledig te richten op het allerbelangrijkste: goed onderwijs voor iedere leerling. Het Bestuursbureau ondersteunt het CvB, de Directieraad en de kwaliteitsgroepen bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. Drie afdelingshoofden Onderwijskwaliteit, hr en Financiën hebben de leiding van het Bestuurs- en Servicebureau, voeren overleg met de medezeggenschapsraad van het Bestuurs- en Servicebureau en nemen deel aan Directieraad en kwaliteitsgroepen. Het Bestuursbureau ondersteunt het CvB, de Directieraad en de kwaliteitsgroepen bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. Drie afdelingshoofden Onderwijskwaliteit, HR en Financiën hebben de leiding van het Bestuurs- en Servicebureau, voeren overleg met de MR van het Bestuurs- en Servicebureau en nemen deel aan Directieraad en kwaliteitsgroepen.

3 | Onze strategie

Dunamare Onderwijsgroep is de verbindende factor tussen 22 verschillende scholen. Maar hoe verschillend onze scholen ook zijn, zij delen allemaal onze vier kernwaarden: ambitieus, professioneel, uitdagend en inlevend. Ook is er een overkoepelende missie en visie voor de onderwijsgroep. Iedereen die werkt binnen Dunamare Onderwijsgroep handelt vanuit deze missie, visie en kernwaarden.

Missie

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

Visie

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

Kernwaarden

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

Onze strategie

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

kunnen garanderen, heeft Dunamare Onderwijsgroep de volgende twee strategische pijlers geformuleerd. Daarmee ondersteunen wij onze medewerkers en geven wij ze alle ruimte om te focussen op de onderwijskwaliteit.

1. Goed werkgeverschap

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

2. Goed bestuur

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

Professionele cultuur en cirkel van vertrouwen

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

De meerwaarde van Dunamare Onderwijsgroep

De medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau ondersteunen en ontzorgen zowel het bestuur als de individuele scholen op maat, zoals u las in het vorige hoofdstuk. Daarmee ontstaat er bij de scholen extra ruimte voor focus op het onderwijs en wordt dubbel werk voorkomen. 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, 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 kunnen expertise en ervaring worden gedeeld.

Financieel voordeel behalen

Schaalgrootte levert financieel voordeel op voor onze scholen. Daardoor kunnen de scholen extra investeren in onderwijs, ICT en investeringen en verduurzaming van huisvesting. Door de schaalgrootte zijn we bovendien een aantrekkelijke opdrachtgever voor inkoop, waardoor leveranciers scherp inschrijven en meer service kunnen bieden. In sommige gevallen organiseren we daarbij een Europese aanbesteding, omdat dat voordeel oplevert waarvan de scholen direct profiteren. Door de gezamenlijke ondersteuning van het Bestuurs- en Servicebureau 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 zogeheten bestuursaanstelling. Dit betekent dat ze in dienst van het bestuur zijn, niet van een van de 22 scholen. Een bestuursaanstelling biedt medewerkers naast zekerheid vooral ook loopbaanmogelijkheden en gelegenheid om voorbij de grenzen van de eigen school te kijken. We bieden medewerkers bovendien niet alleen primaire, maar ook uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden.

Ontzorgen

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

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, vormt mede de basis voor ons handelen. De vier voornaamste principes die de Code vastlegt, kunnen we zo samenvatten:

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

Voor Dunamare Onderwijsgroep vormen openheid en overleg de basis voor wederzijds vertrouwen. Ons handelen wijkt niet af van de voorschriften uit de Code Goed Onderwijsbestuur VO.

4 | Samenwerking in de regio

Dunamare Onderwijsgroep is verbonden met veel verschillende groepen mensen met wie we een goede relatie willen (blijven) onderhouden. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de leerlingen, ouders en medewerkers op onze scholen. Als grote 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 drie 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. Het College van Bestuur (CvB) is daarom lid van verschillende platforms en besturen in het voortgezet onderwijs en het passend onderwijs (zie bijlage 4 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 ook daarom 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 praktijk-onderwijs 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.

Om studenten op te leiden tot startbekwaam docent, werken acht opleidingslocaties en twee aspirant-locaties in de Opleidingsschool H₂O samen met onze partners de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. De opleidingslocaties zijn: het Haarlem College, Het Schoter, het Technisch College Velsen en Maritiem College IJmuiden, het Haarlemmermeer Lyceum locatie Baron de Coubertin, Het Hoofdvart College, het Coornhert Lyceum, het Haarlemmermeer Lyceum locatie Zuidrand en het Spaarne College. De twee aspirant-locaties zijn: het Montessori College Aerdenhout en het VSO Daaf Geluk. Ook hebben we een goede werkrelatie met onder meer het Nova College, de mbo-beroepsopleider in de regio, en het roc in Amsterdam. En werken sommige van onze vwo-scholen samen met de Universiteit Leiden, waaronder het Haarlemmermeer Lyceum en het Ichthus Lyceum.

Afstemming op regionaal niveau

Verschiedende maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat schoolbesturen en gemeenten steeds meer behoefte hebben aan afstemming en besluitvorming op regionaal niveau. Bovendien hebben schoolbesturen te maken met de overdracht van een groeiend aantal bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het rijk en de gemeente. Daarom is Dunamare Onderwijsgroep lid van het Regionaal Besturenoverleg in Zuid-Kennemerland, dat besluiten neemt over regionale onderwijsvraagstukken en dat de Regionale Educatieve Agenda in dat gebied ontwikkelde en implementeert. En ook van het Regionaal Werkbedrijf Zuid-Kennemerland en IJmond, waarin 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 leerlinginstromen, kansengelijkheid, profilering, onderwijshuisvesting en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Sterk Techniekonderwijs 2018-2023

In januari 2020 is Dunamare Onderwijsgroep formeel gestart met Sterk Techniekonderwijs. Dunamare Onderwijsgroep maakt deel uit van vier techniekregio's, te weten: als penvoerder in IJmond/Zuid-Kennemerland

en Haarlemmermeer/Bollenstreek-Noord en als deelnemer in Friesland-Noord en Amstelland. Doelstelling van de regioplannen is een optimaal gespreid en sterk aanbod van vmbo-techniekonderwijs. Door samenwerking tussen scholen en met het bedrijfsleven kiezen meer leerlingen voor een technisch profiel en vervolgstudie en ten slotte voor een technische functie op de arbeidsmarkt. Enkele voorbeelden van activiteiten die in 2020 van de grond zijn gekomen:

- programma's loopbaanoriëntatie gericht op techniek;
- het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen met het mbo;
- techniekpromotie op vmbo-tl en in het primair onderwijs;
- professionaliseringsactiviteiten voor docenten;
- de aanschaf van moderne en aantrekkelijke inventaris.

Voor de uitvoering wordt, naast het basisonderwijs en mbo, de samenwerking gezocht met het bedrijfsleven, dat in alle regio's minstens tien procent financiert.

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.

We maken deel uit van drie samenwerkingsverbanden, te weten:

- samenwerkingsverband vo Zuid-Kennemerland;
- samenwerkingsverband vo Amstelland en de Meerlanden;
- samenwerkingsverband vo Noordwest-Friesland;

Hiermee bestrijden we het voortijdig schoolverlaten, zodat meer leerlingen een diploma halen dat past bij hun capaciteiten en/of adequaat worden voorbereid op de arbeidsmarkt. Voor leerlingen met een specifieke hulpvraag is de trajectvoorziening opgericht. Dit zijn fysieke plekken met begeleiding waar leerlingen naar toe kunnen die extra ondersteuning nodig hebben. Deze trajectvoorzieningen worden deels betaald vanuit de middelen van het samenwerkingsverband en deels vanuit de begroting van de scholen. Doel hiervan is om leerlingen binnen het reguliere onderwijs te houden. Middels individuele arrangementen die aangevraagd kunnen worden via het samenwerkingsverband kunnen leerlingen intensief worden begeleid, tot thuisonderwijs aan toe. Op de scholen zelf is daarnaast een ondersteuningsstructuur ingericht uit eigen middelen om leerling-ondersteuning- en begeleiding mogelijk te maken.

Zorgcoördinatoren spelen hier een centrale rol in. Voorbeelden van ondersteuning en begeleiding op school zijn het opstellen van (groeps)handelingsplannen, dyslexiebegeleiding en de inzet van faalangst-reductietrainingen. Scholen ontvangen middelen van het samenwerkingsverband om professionalisering en deskundigheidsbevordering op deze ondersteuning mogelijk te maken.

De bestuurders van Dunamare Onderwijsgroep nemen actief deel aan de structurele regionale overleggen binnen de samenwerkingsverbanden, waarin tevens de samenwerking wordt gezocht met ketenpartners in jeugdzorg en gemeenten. De diverse regionale ontwikkelingen worden in deze overleggen besproken, net als het ontwikkelen van en de voortgang op beleidsdoelstellingen voortkomend uit de ondersteuningsplannen. Daarnaast vinden regelmatig bilaterale overleggen plaats tussen het samenwerkingsverband en het bestuur van Dunamare Onderwijsgroep.

Maritiem onderwijs

In Nederland zijn er drie scholen voor maritiem vmbo. Twee daarvan horen bij Dunamare Onderwijsgroep: de Maritieme Academie Harlingen en het Maritiem College IJmuiden. Om een goede, doorlopende leerlijn in het maritiem onderwijs te garanderen, zijn we onderdeel van de Maritieme Academie Holland, waarin wij intensief samenwerken met het Nova College afdeling Maritiem en met de andere maritieme mbo- en hbo-instellingen.

Talent als Docent

In 2020 heeft Dunamare Onderwijsgroep het voortouw genomen bij het opzetten van een regionale aanpak voor het personeelstekort in het voortgezet onderwijs in de regio Zuid-Kennemerland. In samenwerking met alle andere vo-besturen in de regio hebben we als penvoerder een aanvraag gedaan voor de subsidie Regionale aanpak personeelstekort. Die subsidie werd toegekend, waarna op 1 augustus het project Talent als Docent kon starten. Dat deden we onder de vlag van Opleidingsschool H₂O en in nauwe samenwerking met de vo-besturen uit de regio Groot-Amsterdam en opleidingsschool ROSA.

Het project Talent als Docent werkt aan drie punten:

1. de werving van en voorlichting aan potentiële nieuwe docenten;
2. het ondersteunen van de scholen bij het optimaal begeleiden van die nieuwe docenten;
3. het ondersteunen van onderliggende hr-activiteiten.

Het regioloket en de bijbehorende website zijn op 1 november 2020 beschikbaar gekomen. Daarnaast hebben in 2020 de eerste online informatiebijeenkomsten



plaatsgevonden en werden in december de eerste master-classes en trainingen gegeven. De voorbereidingen voor het verdere online aanbod in 2021 zijn in volle gang.

Samenwerken met gemeenten

De 22 scholen van Dunamare Onderwijsgroep zijn gevestigd in zeven gemeenten:

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

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

Lokaal onderwijsbeleid

Gemeenten ontwikkelen samen met Dunamare Onderwijsgroep en andere schoolbesturen een lokaal onderwijsbeleid. Daarin staan de onderwijsplannen voor een gemeente en wordt ook het verband met andere beleids-terreinen 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. 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 hoofdstuk 5 leest u welke projecten in 2020 op dit gebied zijn gerealiseerd.

Toezichthoudende rol

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

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

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

Onderwijskwaliteit

Dunamare Onderwijsgroep streeft naar hoogwaardig onderwijs om de brede talentontwikkeling van iedere leerling mogelijk te maken. We hebben daarom een Dunamare Kwaliteitsprofiel ontwikkeld, waarin we onze eigen definitie van onderwijskwaliteit hebben beschreven. Doordat we daarin ook onze eigen ambities en standaarden hebben opgenomen, gaan we verder dan het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs en het sectorakkoord vo. We leggen met ons kwaliteitsbeleid de lat dus hoger. In het Dunamare-kwaliteitsbeleid staat beschreven hoe wij de kwaliteit op de scholen cyclisch in kaart brengen, systematisch verbeteren en goede resultaten borgen. We houden de bereikte resultaten en gestelde ambities op het gebied van onderwijskwaliteit regelmatig tegen het licht met kortcyclisch werken, opbrengstgericht werken en reflectie.

Zelfevaluatie en jaarplan

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. In 2020 hebben we gewerkt aan een nieuwe opzet van een zelfevaluatie op alle thema's uit het Dunamare Kwaliteitsprofiel voor vo, pro en vso. Alle scholen hebben een zelfevaluatie gemaakt en de uitkomst hiervan meegenomen in doelstellingen voor het jaarplan 2020-2021. Ook het jaarplan heeft een nieuwe opzet: SMART en compact; het jaarplan is afgeleid van het schoolplan. Op de 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. 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 Onderwijskwaliteit ondersteunt en adviseert schoolleiders en CvB bij de ontwikkeling en voortgang van schoolplannen, jaarplannen en verbeterplannen.

Audits en visitaties

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 2020 stonden drie visitaties en drie audits gepland. Daarvan heeft slechts één audit plaatsgevonden (in januari op het Vellesan College). Vanwege de coronamaatregelen was het onwenselijk en veelal niet mogelijk om met groepjes medewerkers van diverse scholen een bezoek te brengen aan elkaars scholen. De geplande audits en visitaties zijn uitgesteld naar schooljaar 2021-2022. Kennisdeling en -uitwisseling heeft desalniettemin op grote schaal plaatsgevonden tijdens de coronapandemie. Zie hiervoor ook de paragraaf Onderwijsaanpak in coronapandemie.

Toetsing en examinering

Op alle scholen wordt gewerkt met een examencommissie die onder verantwoordelijkheid van de schoolleiding zorgdraagt voor de examinering. Om de kwaliteit rondom de schoolexamens te borgen wordt er jaarlijks op de scholen aandacht besteed aan de verantwoordelijkheden en taken rondom de examens op het niveau van de vaksectie, schoolleiding en examensecretariaat. Examensecretarissen professionaliseren zich middels de informatievoorziening van Plexs en via de Dunamare Academie: in schooljaar 2020-2021 is binnen de Dunamare Academie gestart met twee leernetwerken voor examensecretarissen vmbo en avo om de expertise te vergroten en kennisuitwisseling mogelijk te maken. Schoolleiders

en examensecretarissen hebben in 2020 regelmatig deelgenomen aan webinars van bijvoorbeeld de VO-raad om de landelijke ontwikkelingen te volgen.

Bovenschools heeft de Kwaliteitsgroep Onderwijs de Werkgroep (school)examens opgericht, die bestaat uit examensecretarissen, een rector en een beleidsadviseur onderwijs. In 2020 heeft de werkgroep het examenreglement voor Dunamare Onderwijsgroep aangescherpt en daarnaast een collegiale visitatie van de Programma's van toetsing en afsluiting (pta's) en toetsen uitgevoerd. Tijdens deze visitatie is met steekproeven op alle scholen gekeken of de pta's voldoen aan de checklist van de VO-raad en aan de wettelijke vereisten. De uitkomsten van deze visitatie zijn besproken in de Kwaliteitsgroep Onderwijs en gedeeld met alle scholen, waarna verbeteringen zijn doorgevoerd op de pta's voor schooljaar 2020-2021. Een andere uitkomst is het belang van het ontwikkelen van toetsbeleid op de scholen. Naar aanleiding van een verbeteractie uit het bestuurlijk inspectiebezoek in oktober en november 2020, zijn op alle scholen de pta's nogmaals tegen het licht gehouden en (administratieve) aanpassingen doorgevoerd.

Inspectie van het Onderwijs

Naast onze eigen cycli om de onderwijskwaliteit op de scholen te meten, verbeteren en te borgen, houdt de Inspectie van het Onderwijs als externe toezichthouder toezicht op de onderwijskwaliteit en -ontwikkeling op onze scholen. In oktober en november van 2020 is Dunamare Onderwijsgroep door de Inspectie van het Onderwijs bezocht voor het vierjaarlijks bestuursonderzoek. In dit onderzoek bekijkt de Inspectie of de sturing op kwaliteit door het bestuur op orde is en of er sprake is van deugdelijk financieel beheer. Daarbij heeft de Inspectie het bestuursbrede speerpunt Brede talentontwikkeling van en de zorg en aandacht voor leerlingen als onderzoeksrichting gekozen. Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen, heeft de Inspectie gesprekken gevoerd met leerlingen, docenten, onderwijsondersteuners, schoolleiders, CvB, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en RvT. De Inspectie heeft verificatieonderzoeken uitgevoerd op het Technisch College Velsen, het Montessori College Aerdenhout, de Prof. dr. Gunningschool, Het Schoter en het Spaarne College. Daarnaast is er een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op het Coornhert Lyceum naar aanleiding van risico's in de onderwijsresultaten en is op ons verzoek VSO Daaf Geluk onderzocht voor het verkrijgen van een examenlicentie. Begin 2021 hebben wij het rapport van de Inspectie van het Onderwijs ontvangen. Alle onderzochte standaarden op bestuursniveau voor kwaliteitszorg en ambitie en

financieel beheer zijn met een voldoende beoordeeld. De Inspectie is o.a. positief over het zicht van het bestuur op de onderwijskwaliteit en het stelsel van kwaliteitszorg, het sterke HR-beleid en het zicht op de ontwikkeling en begeleiding van leerlingen. Een verbeterpunt zit met name op het verder borgen van toetsing en examinering. Inmiddels zijn daar de eerste acties met de scholen op ondernomen. De scholen die zijn bezocht, zijn volgens de Inspectie allen van voldoende kwaliteit. Verbeterpunten worden opgepakt door de scholen, o.a. in de nieuwe jaarplannen.

Onderwijsaanpak in coronapandemie

Ook wij zijn in maart verrast door het coronavirus, dat leidde tot scholensluiting. Tijdens deze sluiting hebben wij veel gedaan aan kennis- en informatie-uitwisseling tussen de scholen. Al onze medewerkers hebben zich ingespannen om afstandsonderwijs, hybride onderwijs en, na de zomervakantie 2020, fysiek onderwijs mogelijk te maken. Bij het uitbreken van de pandemie is een kernteam corona ingesteld door het CvB. Dit kernteam bestond uit bestuurders, schoolleiders en medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau. Het kernteam stelde regelmatig nieuwsbrieven, stappenplannen en uitgangspunten op als aanvulling op de landelijke richtlijnen en communicatie. Bestuurlijke uitgangspunten richtten zich onder meer op sociaal-emotioneel welbevinden van leerlingen en het bieden van kansen aan leerlingen in de overgang naar een volgend leerjaar. Schoolleiders zijn regelmatig digitaal bijeengekomen om kennis en ideeën uit te wisselen over onderwijsachterstanden, kwetsbare leerlingen, digitale leermiddelen, werkdruk onder personeel en diverse praktische zaken. Ook is een intranetpagina ontwikkeld waar schoolleiders gemakkelijk voorbeelden en bestanden met elkaar konden delen. Met het versoepelen van de coronamaatregelen op 2 juni 2020 zijn al onze scholen opengegaan. Doordat de centrale examens in 2020 vervielen, was er ook veel aandacht voor examinering met het schoolexamen. Zo is er een format voor aanpassingen op het pta gemaakt en zijn alle wijzigingen die door scholen zijn doorgevoerd in het examenprogramma gecheckt aan de hand van wet- en regelgeving. Nagenoeg alle scholen van Dunamare Onderwijsgroep hebben de subsidie voor Inhaal- en ondersteuningsprogramma's aangevraagd. Hiermee krijgen leerlingen extra lessen, ondersteuning en/of begeleiding om achterstanden in te kunnen halen.

Prestatiebox

In het sectorakkoord VO 2014-2017 zijn zeven ambities geformuleerd. De scholen van Dunamare Onderwijsgroep zetten de gelden (4,4 mln in 2020) uit de prestatiebox in om deze ambities te realiseren. De ambities zijn grotendeels vertaald in onze strategische koers, onze bovenschoolse beleidsplannen en in de school- en jaarplannen van de scholen. Zo is brede talentontwikkeling (passend bij de ambitie Brede vorming uit het sectorakkoord) het belangrijkste uitgangspunt in het Dunamare koersplan Van goed naar geweldig. Scholen krijgen de ruimte om hier hun eigen beleid op te ontwikkelen, en zo ziet brede talentontwikkeling er op iedere school van Dunamare anders uit. Een voorbeeld hiervan is de inzet op extra culturele activiteiten, zoals museumbezoek van leerlingen. Veel scholen werken met een plusdocument om deze brede vorming aan het einde van de schoolloopbaan van leerlingen vast te leggen. Ook op de ambitie Eigentijdse voorzieningen is op veel scholen inzet gepleegd. Zoals meer differentiatie door middel van blended learning, de inzet van nieuwe technieken in lessen middels bijvoorbeeld 3D-printen en robotica en de ontwikkeling van het vak programmeren. Binnen de ambitie Het bieden van uitdagend onderwijs hebben scholen de middelen besteed aan bijvoorbeeld het splitsen van doelgroepen in de school (met dagelijkse mentoruren en een klein aantal vaste docenten) en het ontwikkelen van een activerend lesmodel dat gekoppeld is aan het taal- en toetsbeleid met de daarbijbehorende scholing van docenten hierin. Scholen als lerende organisaties, de vijfde ambitie uit het Sectorakkoord, is onderdeel van het Dunamare kwaliteitsbeleid. Kortcyclisch werken en feedback zijn hierbij belangrijke thema's, waar op iedere school aandacht voor is en beleid op ontwikkeld is in o.a. schoolplannen, jaarplannen en verbeterplannen. Scholen van Dunamare Onderwijsgroep werken aan Toekomstbestendig organiseren en de koppeling van onderwijs en personeelsontwikkeling, de zesde ambitie van het sectorakkoord. Strategisch personeelsbeleid is een belangrijk thema binnen Dunamare Onderwijsgroep (zie meer hierover in het hoofdstuk Goed werkgeverschap) waarin vele initiatieven zijn ontplooid in 2020. Een voorbeeld hiervan is een andere inzet van personeel op diverse scholen, waarbij medewerkers bijvoorbeeld een voortrekkersrol krijgen om onderwijsbeleid door te ontwikkelen.

Toelatingsbeleid

In de statuten van Dunamare Onderwijsgroep is opgenomen dat er een algemene toegankelijkheid is voor leerlingen en een algemene benoembaarheid voor personeel. Het advies van de basisschool is een

toelatingsbesluit en is leidend in de aanmelding. In de regio Zuid-Kennemerland (en vanaf 2021 ook in de regio Haarlemmermeer) is een Toelatingsprocedure ontwikkeld, gebaseerd op afspraken die zijn gemaakt tussen de besturen van de scholen voor vo in het aanmeldingsgebied. Deze procedure geldt voor alle leerlingen uit groep 8 die doorstromen naar het vo. Doel van de toelatingsprocedure is om het proces van de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs van elke leerling zo goed mogelijk te laten verlopen. Het basisschooladvies, de schoolkeuze, de aanmelding en de inschrijving van de leerling op een school voor voortgezet onderwijs staan hierbij centraal. In de regio Zuid-Kennemerland is er sprake van overaanmelding bij VO-scholen. Om alle leerlingen een plek te kunnen geven, is er een lotingsprocedure vastgesteld. In 2020 is in de regio Zuid-Kennemerland 99% van de leerlingen geplaatst op een school uit hun top 3 van schoolkeuzes.

Onderzoek en ontwikkeling

Onderzoek en voortdurende ontwikkeling zijn belangrijk binnen Dunamare Onderwijsgroep. Een onderzoekende houding, (opbrengstgericht) werken met data en lerend organiseren zijn dan ook onderdelen van het Dunamare kwaliteitsbeleid. Veel scholen van Dunamare Onderwijsgroep zijn opleidingsschool en hebben daardoor studenten in huis die regelmatig onderzoek op school uitvoeren. Daarnaast werken scholen samen met universiteiten en hogescholen en participeren ze in wetenschappelijk onderzoek. Voorbeelden hiervan in 2020 zijn bijvoorbeeld het onderzoek naar High Dosage Tutoring op het Haarlem College en het promotieonderzoek op het Ichthus Lyceum naar het eigenaarschap van leerlingen

Pijler 1: Goed werkgeverschap

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

Strategisch personeelsbeleid

Het HR beleid bij Dunamare Onderwijsgroep is er op gericht een waardevolle bijdrage te leveren aan de strategie van de onderwijsgroep, zoals verwoord in het koersplan. Ten grondslag aan het beleid liggen interne analyses en analyses van trends in de markt.

Als belangrijkste ontwikkelingen zien wij:

- oplopend lerarentekort
- vergrijzing personeelsbestand
- oplopende werkdruk

Trendanalyses van de arbeidsmarkt in het onderwijs in regio Zuid Kennemerland laten ook in deze regio een oplopend tekort zien voor de komende jaren. Per school is een personeelsplanning gemaakt waar uit blijkt dat de komende jaren steeds meer medewerkers met pensioen gaan. Arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie zijn dan ook belangrijke prioriteiten voor Dunamare.

Om onze oudere medewerkers fit en vitaal aan het werk te houden en om de werkdruk passend te adresseren is er veel aandacht voor de thema's duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. In de huidige periode van corona is dit thema nog belangrijker geworden dan het al was.

Als drijvende kracht achter deze prioriteiten zien wij de continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende op de scholen, die wij via de gesprekscyclus opnieuw vorm hebben gegeven: het Goede Gesprek is vooral gericht op welbevinden en ontwikkeling.

Het strategisch HRM beleid is de basis voor het HR beleidsplan en onze jaarplannen. Wij beschouwen het als zeer motiverend dat wij van de Onderwijsinspectie in haar eindrapportage complimenten mochten ontvangen voor het sterk ontwikkelde strategische HRM beleid van Dunamare. Zie verder ook onder de kopjes HR Beleidsplan en Jaardoelen.

HR-Beleidsplan

In 2016 hebben we een HR Beleidsplan opgesteld voor de periode 2016-2020. Hierin hebben we gekozen voor een aanpak gericht op de ontwikkeling van onze medewerkers. We hebben dit vanuit drie invalshoeken benaderd:

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

Professionele medewerkers hebben een open, onderzoekende houding, tonen eigenaarschap en de wil om zich te ontwikkelen. Voor leiderschap is het belangrijk dat het verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers stimuleert. Schoolleiders willen daarom medewerkers inspireren om zich professioneel en persoonlijk te blijven ontwikkelen. Dat vraagt om een stimulerende werk- en leeromgeving, die belangrijk is voor het daadwerkelijk ontplooiën van talent.

Medewerkers ontwikkelen zich immers beter als ze plezier hebben, gezien en gehoord worden in wat ze doen, uitgedaagd worden, gezond en vitaal zijn en het vertrouwen voelen om te experimenteren.

Jaardoelen en bereikte resultaten 2020

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

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

Afgeleid van de strategische hr-doelen en deze trends heeft Dunamare voor het jaar 2020 drie prioriteiten benoemd: arbeidsmarktcommunicatie en werving leraren, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en talent- en leiderschapsontwikkeling. Daar kwam in het begin van het jaar al snel een vierde doel bij, namelijk het (helpen) ontwikkelen van aanvullend coronabeleid en het helpen organiseren van coronagerelateerde maatregelen, om de medewerkers op de scholen zo veel mogelijk te helpen en te ondersteunen.

1. Arbeidsmarktcommunicatie en werving leraren

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

In 2020 hebben we onder andere de volgende resultaten bereikt:

- We hebben een regionale samenwerking georganiseerd

en als penvoerder een plan van aanpak geschreven voor de werving van zijinstromers, onder de noemer Talent als docent. In mei kregen we subsidie voor dit plan en inmiddels zijn de eerste voorzichtige resultaten zichtbaar (onder andere website, nieuwsbrief, informatiebijeenkomsten, trainingen).

- In onze Opleidingsschool H₂O hebben wij leerwerktrajecten ingericht voor ongeveer 140 studenten aan de lerarenopleidingen van de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. In mei verkreeg onze Opleidingsschool H₂O de felbegeerde accreditatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Lees meer over deze opleidingsschool in de paragraaf Opleidingsschool H₂O hierna.
- We hebben onze zichtbaarheid in digitale en sociale media verbeterd.
- De wervingskracht van zowel de Dunamare website als de websites van de scholen hebben we verbeterd. Er zijn, onder meer via de Dunamare Academie, trainingen georganiseerd over werving van kandidaten

De in april geplande voorlichtingsbijeenkomst over zijinstroom moest vanwege corona helaas geannuleerd worden. Datzelfde gold voor de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers in oktober en november.

2. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Fit en vitaal aan het werk. Nu en straks. In elke leeftijdsfase. Dat is waar het bij dit speerpunt om draait. Thema's als werkvermogen, werkplezier en welbevinden worden steeds belangrijker. Zeker in het jaar waarin corona het leven van onze medewerkers zo sterk heeft beïnvloed.

In 2020 hebben we onder andere de volgende resultaten bereikt:

- We hebben aanvullend coronabeleid ontwikkeld en de medewerkers op de scholen geholpen en ondersteund met informatievoorziening en hulpprogramma's.
- Het Dunamare-vitaliteitsprogramma werd bij nog vier scholen geïntroduceerd.
- Op 1 augustus ging de Dunamare Generatieregeling van start voor de eerste groep van de dertig medewerkers die zich daarvoor hadden aangemeld.
- We hebben het Dunamare-mobiliteitsbeleid geëvalueerd en een concrete verbeteraanpak gemaakt, waarin de scholen intensiever met elkaar samenwerken op dit terrein.
- Er is een nieuwe opzet voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Met alle scholen werd in de voortgangsgesprekken expliciet gesproken over stimulering en verankering van het inductiebeleid (begeleiding) voor startende docenten. Voor de interne begeleiding kunnen de scholen een

beroep doen op de Dunamare coachingspool, waarin ervaren medewerkers zich aanbieden om de onervaren medewerkers te coachen.

- Ons twaalfmaandelijks voortschrijdend verzuimpercentage is licht gestegen van 5,3 procent naar 5,4 procent. In de eerste coronagolf (maart-april) zagen wij geen noemenswaardige afwijkingen in het normale ziekteverzuimpatroon. Sterker nog, het ziekteverzuim daalde zelfs licht (onder andere door de mogelijkheden van online onderwijs). In de tweede en derde golf (september-december), zagen wij echter wel oplopende maandcijfers, tot aan 7,2 procent in de maand december. Deze cijfers liggen nog steeds onder de gemiddelden in de vo-sector. Wij zien hierin onze grote aandacht voor verzuim (preventief en curatief) weerspiegeld.

Convenant Werkdrukreductie

Het afgelopen jaar hebben onze scholen ook subsidies aangevraagd en ontvangen om werkdrukvermindering te stimuleren: de scholen hebben hiertoe concrete plannen gemaakt, vastgelegd in de school-jaarplannen en afgestemd met hun MR. De middelen die zijn verkregen zijn of worden o.a. aangewend voor:

- faciliteren taakreductie voor medewerkers, gespreid over het schooljaar, in combinatie met de inhuur van externen (vb surveillance taken en uitval-lessen)
- opwaarderen van specifieke taken in uren (o.a. mentoraat), in combinatie met inhuur van capaciteit t.b.v. de daardoor vrijgevallen lesgebonden taken
- ophoging vergoeding leerling coördinatoren
- inhuur capaciteit t.b.v. examentrainingen
- inhuur capaciteit t.b.v. organisatie zomerschool
- inhuur extra capaciteit ondersteunende (zorg) taken ingehuurd (pedagogisch assistenten en leerlingondersteuners)
- weerstands- en assertiviteitstrainingen voor leerlingen georganiseerd ter versterking van schoolklimaat en rust in de klas.

3. Talent- en leiderschapsontwikkeling

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

In 2020 hebben we de volgende resultaten bereikt:

- De eerste jaargang van het leiderschapsprogramma voor schoolleiders is afgerond, zij het met enige vertraging vanwege corona. De vier modules van het programma werden door de deelnemers gemiddeld

- hoog gewaardeerd met een score van 8,9.
- Onze vernieuwde en gemoderniseerde gesprekscyclus Het Goede Gesprek werd in het eerste kwartaal geïntroduceerd: we hanteren geen beoordelingsscores meer en hebben de cyclus zo ingericht dat deze meer gaat over welbevinden en ontwikkeling, naast functioneren.
 - Het managementprogramma voor startend leidinggevend (via de Dunamare Academie) werd vernieuwd en aangevuld met nieuwe modules.
 - We hebben het aanbod op de Dunamare Academie verder uitgebreid en vernieuwd, onder andere met diverse online modules en modules gericht op het vergroten van online lesvaardigheid. Daarnaast lanceerden we een professionaliseringsprogramma op het gebied van onderwijsdidactiek (12 wijze lessen), gericht op de ervaren docent. Inmiddels is dit programma gestart op drie grote avo-scholen binnen Dunamare. Met een gemiddelde evaluatiescore door de deelnemers van 7,6 over alle trainingen, bleef de waardering over het aangeboden curriculum goed.
 - Met onze on(der)bevoegde leraren werden scholingsafspraken gemaakt volgens de kaders van de cao in het programma Van bekwaam naar bevoegd.

Dunamare Academie

Dunamare Onderwijsgroep hecht groot belang aan de talentontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers. Het platform daarvoor is onze eigen Dunamare Academie, waar onze medewerkers de mogelijkheid hebben zich te verdiepen en verbreden in hun vakgebied, kennis te delen met collega's en vaardigheden aan te leren die hun werk- en privéleven kunnen verrijken.

Het jaar 2020 was ook voor de academie een bijzonder jaar als gevolg van de coronacrisis. Zowel in het voorjaar (eerste golf) als in het najaar (tweede en derde golf) werden de livetrainingen omgezet naar online, en als dat niet mogelijk was moesten we deze helaas annuleren.

Het programma van de Dunamare Academie is afgelopen jaar uitgebreid:

- Naast het klassikale programma werden de online modules uitgebreid.
- Er werden diverse trainingen ontwikkeld om de online vaardigheden van onze docenten verder te stimuleren: online lesgeven, online toetsen en online mentorgesprekken voeren.
- Het managementprogramma voor startend leidinggevend werd vernieuwd en uitgebreid met enkele modules.
- Op gebied van vitaliteit werden nieuwe trainingen toegevoegd.

- De samenwerkingen met Opleidingsschool H₂O en met Sterk Techniekonderwijs werd aangescherpt.
- Samen met het expertise instituut Thomas More hebben we een professionaliseringstraject ontwikkeld op het gebied van effectieve didactiek, gebaseerd op het boek Wijze lessen: 12 bouwstenen voor effectieve didactiek. Dit programma is inmiddels gestart op drie grote Dunamare scholen (aan in totaal 250 docenten).

In totaal biedt de Dunamare Academie in 2020-2021 90 trainingen aan in de periode oktober-april: 67 klassikale, 20 online en 3 incompanytrainingen.

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

Status per 31 december (sep t/m dec)	2019-2020	2020-2021
Aantal Dunamare medewerkers	1.700	1.736
Aantal inschrijvingen	1.120	820
Aantal unieke bezoekers	611 36%	585 34%

(*) Tot en met april 2021 kunnen deelnemers zich nog aanmelden voor trainingen in dit schooljaar.

Opleidingsschool H₂O

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

- studenten de kans om op maat gesneden leerwerktrajecten te volgen met professionele werkplekbegeleiding;
- de opleidingsinstituten HvA en UvA grip op de stageplekken die zij hun studenten kunnen aanbieden bij de deelnemende Dunamare-scholen;
- aan de deelnemende Dunamare-scholen verbinding met de opleidingsinstituten en daarmee verbinding met talentvolle docent-studenten en de nieuwste ontwikkelingen op onderwijsgebied.

In de afgelopen vier jaar heeft H₂O zich als aspirant-opleidingsschool kunnen ontwikkelen. In 2020 zijn we een nieuwe fase ingegaan. De succesvolle visitatie van onze opleidingsschool in februari 2020 heeft in juli 2020 geleid tot de officiële accreditatie door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Opleidingsschool H₂O is daarom niet langer aspirant, maar gaat verder door het leven als erkend opleidingsschool en daar zijn we trots op!

In 2020 heeft de coronapandemie ertoe geleid dat Opleidings- school H₂O grote delen van het opleidingsprogramma online ging aanbieden. Zowel het bovenscholse schoolgroepprogramma als de intervisie- en supervisie-bijeenkomst zijn gedigitaliseerd en online aangeboden.

Daarnaast hebben we gezien dat veel studenten met hun ervaring en expertise op digitaal vlak op hun opleidingslocatie van meerwaarde konden zijn bij het online aanbieden van onderwijs. Dat was bijzonder voor onze docenten in opleiding en van grote betekenis voor de scholen. Samen meer dus!

Het aantal studenten aan de Opleidingsschool H₂O is in 2020 licht gegroeid, met ongeveer 190 studenten. Met de toetreding van het Spaarne College en Haarlemmermeer Lyceum locatie Zuidrand in 2020 telt de Opleidingsschool H₂O momenteel acht Dunamare scholen als opleidingslocaties. In 2020 hebben het Montessori College Aerdenhout en VSO Daaf Geluk zich als aspirant-locaties bij Opleidingsschool H₂O gevoegd. Zij vormen een mooie

aanvulling op ons diverse opleidingspalet, en dragen bij aan ons streven om studenten een rijke leeromgeving te bieden. Hun beoogde toetreding zal in het najaar van 2022 plaatsvinden.

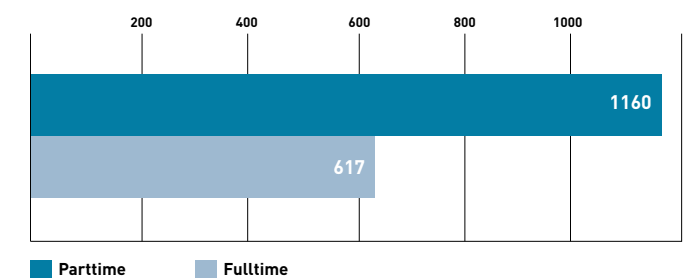
In deze nieuwe fase van ontwikkeling als erkend opleidingsschool groeit het aantal opleidingslocaties en daarmee groeit ook de groep schoolopleiders, instituutopleiders en werkplekbegeleiders. Daarom is Opleidingsschool H₂O in het schooljaar 2020-2021 gestart met een nieuwe organisatiestructuur. In die nieuwe structuur staat de gestage doorontwikkeling van ons opleidingswerk centraal, met de inzet en betrokkenheid van een grote groep opleidingsprofessionals. Samen verder, en samen meer!

Dunamare Onderwijsgroep in aantallen

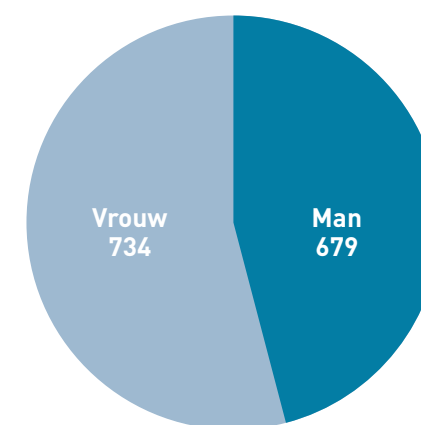
Figuur 1. Opbouw in fte per peildatum 31-12-2020

Dienstbetrekking afkorting	Aantal FTE einde maand
DIR	20,00
OP	955,50
OOP	414,91
ZV	22,74
	1413,15

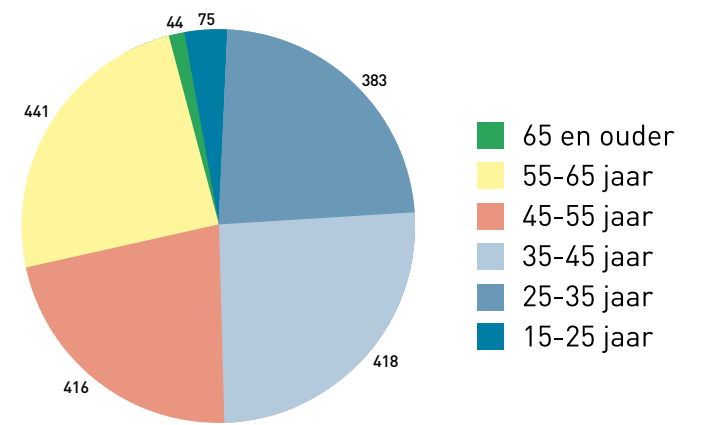
Figuur 2. Aantal fulltime- en partime medewerkers



Figuur 3. Verdeling man-vrouw in fte



Figuur 4. Leeftijdsoopbouw



Pijler 2: Goed bestuur

De tweede pijler, goed bestuur, ondersteunt en ontzorgt de onderwijskwaliteit door erop toe te zien dat alle processen goed en rechtmatig zijn geregeld en iedereen zich houdt aan de wet- en regelgeving, de afspraken die gelden in de vo-sector en de Code Good Governance. Een voorbeeld van afspraken die zijn gemaakt, is de Code Goed Onderwijsbestuur VO, die vaststelt hoe schoolbesturen die lid zijn van de VO-raad hun scholen besturen, zorgen voor transparantie, aan zelfevaluatie doen en belangenverstrengeling voorkomen. Een ander voorbeeld is dat we ons houden aan de deugdelijkheidseisen die vanuit de waarborgfunctie van de Onderwijsinspectie zijn vastgelegd. Onder goed bestuur vallen natuurlijk ook praktische zaken als de financiële gezondheid om de continuïteit van het onderwijs op de scholen te garanderen en zorgen voor goede gebouwen met een hoogwaardige infrastructuur waarin optimaal geleerd en gewerkt kan worden. Sommige onderdelen vragen om specialistische kennis. Om die reden hebben we bepaalde zaken ondergebracht bij het Bestuurs- en Servicebureau (zie hoofdstuk 2).

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

Ontwikkeling rond managementinformatie

De financiële afdeling (en daarmee Dunamare) maakt meer en meer gebruik van integrale rapportages en KPI's (key performance indicator). Daarnaast werken we steeds meer met businesscases en scenarioanalyses en zijn we ook voorzichtig aan het onderzoeken hoe data-analyses ons kunnen helpen om tot nog betere en snellere stuurinformatie te komen. Ook vinden er steeds minder handmatige handelingen plaats en zijn de processen nog efficiënter ingericht. Op alle scholen vindt nu de verwerking van de ouderbijdragen geautomatiseerd plaats. De optimalisatie van systemen en processen betekent ook dat de afdelingen eerder een controlerende en adviserende functie hebben dan een registrerende functies.

Risicoanalyse 2020

De strategische risicoanalyse bestaat uit een financiële en een kwalitatieve analyse. De financiële risicoanalyse vindt één keer per twee jaar plaats en is uitgevoerd in 2019, en staat nu dus weer gepland voor 2021. Deze analyse geeft Dunamare inzicht in hoeveel vermogen beschikbaar moet zijn om eventuele calamiteiten op te kunnen vangen. De herijking heeft als doel om het benodigde vermogen te updaten en vast te stellen of dit voldoende is in relatie tot het beschikbare vermogen. De kwalitatieve risicoanalyse is in oktober 2020

uitgevoerd onder leiding van de externe partij Naris. De risico's zijn (opnieuw) beoordeeld in een sessie met het College van Bestuur, de voorzitters van de kwaliteitsgroepen en de hoofden van het Bestuurs- en Servicebureau. De kwalitatieve risicoanalyse herhalen we jaarlijks. In hoofdstuk 10 staat een samenvatting van de risicoanalyse.

Service Level Agreement

In 2019 hebben we een Service Level Agreement (SLA) opgesteld tussen de scholen en het Bestuurs- en Servicebureau. Hierin maken we duidelijke afspraken over de toepassing van centrale en decentrale processen. De Kwaliteitsgroep Goed bestuur heeft deze SLA aan het einde van schooljaar 2019-2020 geëvalueerd en dit heeft geleid tot een paar (kleine) aanpassingen.

Opvolging managementletter

De accountant gaf in de managementletter veel complimenten over de kwaliteit van de financiële afdeling. Uiteraard zijn er processen die verder ontwikkeld kunnen worden en wij gaan hiermee aan de slag en rapporteren hierover aan de Audit en Risk Commissie van de Raad van Toezicht.

Facilities

Huisvesting, Inkoop en ICT

De afdeling Facilities bestaat uit drie onderdelen: Huisvesting, Inkoop en ICT. De afdeling heeft een mooie ontwikkeling doorgemaakt waarin het compacte team is uitgebreid om nog meer slagkracht te bieden. Deze uitbreiding helpt ons om het technisch gebouwbeheer te verstevigen, maar ook om processen en efficiency te verbeteren. We maken onze werkomgeving samen. Door afspraken duidelijk en overzichtelijk vast te leggen in protocollen en reglementen, bevorderen we een gestructureerde, efficiënte, uniforme en zorgvuldige manier van werken.

Huisvesting

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 2020 hebben we in goede samenwerking met de gemeenten een aantal mooie projecten gerealiseerd. De Daaf Gelukschool, de Paulus Mavo en het Sterren College hebben bijvoorbeeld hun krachten gebundeld en brengen het beste van de drie scholen bij elkaar onder de naam Het Spaarne College. Het gebouw van het Sterren College werd gekozen als locatie voor de nieuwe school, maar

een flinke verbouwing was nodig. Er kwamen meer theorielokalen, een nieuw natuur- en scheikundelokaal en een aantal voorzieningen om het kleinschalige karakter te versterken, zoals een aparte pauzeruimte voor de onderbouw. In 2020 hebben we in samenwerking met Sterk Techniekonderwijs een Smart Tech-lokaal gerealiseerd bij het Technisch College Velsen. Met verbouwing en nieuwbouw investeren wij ook in het aanpassen van onze gebouwen om de prettige leeromgeving te laten blijven voldoen aan de eisen van de huidige tijd. Ons Strategisch Huisvestingplan (SHP) biedt daartoe inzicht om tijdig en effectief de juiste keuzes te maken als we dergelijke aanpassingen plannen. Het SHP helpt ons om ervoor te zorgen dat niet alleen de kwaliteit, maar ook de kwantiteit van de schoolgebouwen goed en passend blijft. Ook bij het type onderwijs. Het plan (inclusief financiële investeringsagenda) dient als richtlijn voor de koers op grote lijnen die de afdeling samen met de scholen en het College van Bestuur de komende jaren zal volgen. Daarnaast maakt de afdeling elk jaar een jaarplan met praktische plannen om uit te voeren, op basis van een meerjarenonderhoudsplan om door goed onderhoud de gebouwen in optimale conditie te houden.

Ventilatie

Als onderdeel van het programma Frisse Scholen is ventilatie al geruime tijd een speerpunt voor Dunamare Onderwijsgroep. Ondanks het feit dat onze gebouwen voldoen aan de gestelde vereisten in het Bouwbesluit, streven we naar een schoolgebouw met een laag energiegebruik en een gezond binnenmilieu met een goede luchtkwaliteit en temperatuur (en ook licht en geluid). In 2020 heeft het thema ventilatie een grote rol gespeeld. Vanwege COVID-19 is de ventilatiecapaciteit in al onze schoolgebouwen in kaart gebracht met daarbij eerste-, tweede- en derdegraadsmaatregelen om de luchtkwaliteit op korte en vervolgens langere termijn te verbeteren naar ten minste het niveau Frisse scholen C op het gebied van ventilatie. In 2021 leggen we de langetermijnmaatregelen vast in een integraal ventilatieplan, dat we ook weer in het SHP opnemen.

Duurzaamheid

In het SHP is ook aandacht voor duurzaamheid. Met onze klimaatdoelstellingen werken we aan het beperken van ons energieverbruik en investeren we in opwekking van hernieuwbare energie, zodat we ook in de toekomst blijven voldoen aan de eisen. Wij investeren in duurzaamheidsmaatregelen buiten natuurlijke vervangingsmomenten om. Daarvoor houden we een financiële reserve aan die we onder bepaalde voorwaarden kunnen aanspreken. Deze reserves bouwen we op met subsidies.

Inkoop

Per 1 januari 2020 geldt het vernieuwde 'Inkoopbeleid Dunamare Onderwijsgroep' waarbij de procedures en protocollen omtrent inkoop en aanbesteden zijn geactualiseerd naar de meest recente wet- en regelgeving. Hierin zijn de Europese en nationale wet- en regelgeving meegenomen. Daarnaast hebben er in 2020 trainingen plaatsgevonden met de inkopers van Dunamare en de scholen om dit nieuwe beleid goed te laten landen en uit te voeren. Voor de bewaking van het inkoopbeleid hebben we systemen en protocollen ontwikkeld. In 2020 zijn op basis van de aanbestedingskalender onder meer Europese aanbestedingen uitgevoerd voor inkoop van leermiddelen, IT-platformbeheer, IT-netwerkbeheer, hardware en telefonie. Dit heeft tot mooie resultaten geleid. Daarnaast is het contract- en leveranciersmanagement verder geprofessionaliseerd.

ICT

Als de coronamaatregelen in 2020 ons iets hebben geleerd, dan is het wel de noodzaak om ons te kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden. Met lessen op afstand speelt ICT daarbij een essentiële rol. Wat is er in 2020 op ICT-gebied allemaal gebeurd?

Toekomstvisie en structuur

In 2020 hebben we de Change Advisory Board (CAB) opgericht om vernieuwingen en wijzigingen in onze gemeenschappelijke IT-omgeving efficiënter te laten verlopen. Daarmee zijn we wendbaarder en kunnen we ons makkelijker aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Met een team van specialistische medewerkers van de Dunamare-scholen zijn we begonnen standaardwerkwijzen te formuleren om onze digitale leeromgevingen in te richten en te ondersteunen. Daarmee ontstond een omgeving voor het op afstand leren voor alle Dunamare-scholen. Daarnaast hebben we nog enkele grote technische projecten afgerond, zoals de migratie van de infrastructuur naar Microsoft Azure, een flexibel en toekomstbestendig platform voor internetdiensten.

We hebben in 2020 ook goed samengewerkt met onze partners. Zo hebben we een groot aantal nieuwe apparaten mogen ontvangen voor achterstandsleerlingen, zoals laptops van het SIVON, een coöperatie van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs. Dat kon door gebruik te maken van diverse mogelijkheden, zoals subsidieregelingen.

Digitaal onderwijs en de AVG

Het digitale onderwijs kwam in 2020 in een stroomversnelling terecht. Dat deed een beroep op ons vermogen



om wendbaar te zijn. Maar ook moesten we richtlijnen ontwikkelen over hoe we online lesgeven en examineren en daarbij voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De AVG schrijft voor om nog bewuster om te gaan met privacygevoelige gegevens dan wij daarvoor al deden. Daar hechten wij veel belang aan, omdat bewustwording essentieel is en elk personeelslid en elke school op de hoogte moet zijn van zijn eigen verantwoordelijkheid. We hebben daarom een checklist met maatregelen ontwikkeld die scholen moeten nemen om aan de AVG te voldoen. Daarnaast hebben we in 2020 zogeheten bewustwordingssessies georganiseerd, waarin alle personeelsleden de spelregels voor informatieveilig werken uitgelegd kregen. Dunamare heeft de AVG ingericht als een continuproces. Door vervolgens intern te analyseren hoe we met de AVG omgaan, kunnen we wat we hieruit leren omzetten in handvatten om de AVG te optimaliseren en onze scholen daarmee te ondersteunen.

Vanwege het belang dat wij hechten aan informatie-beveiliging en privacy, hebben we een chief information security officer (CISO) benoemd, die de strategische Informatiebeveiligings- en Privacy (IBP)-kalender vult en naleeft. Op deze kalender staan de verschillende maatregelen om de informatie en privacy beter te beveiligen, waaronder technische, organisatorische en bewustwordingsmaatregelen. Incidenten worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) in afstemming met de externe functionaris gegevensbescherming.

Klachtenafhandeling

Als een ouder, leerling of medewerker een klacht heeft over de gang van zaken op een school, proberen we daar eerst binnen de school een oplossing voor te vinden, eventueel met hulp van een interne vertrouwenspersoon. Lukt dit niet, dan kan iemand terecht bij het CvB. Gedurende de hele klachtenbehandeling kan een klacht gemeld worden bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC). Dit is eenmaal gebeurd, waarbij de melding gelijktijdig plaatsvond met het indienen van de klacht bij het CvB en de schoolleiding. Deze melding is later ingetrokken, omdat de school de klacht alsnog naar tevredenheid van de klager heeft afgehandeld.

Omdat we zorgvuldig en transparant met klachten willen omgaan, heeft Dunamare Onderwijsgroep een eigen algemene klachtenregeling. In 2020 heeft het CvB twee klachten behandeld. Verder waren er in 2020 vijf bezwaarprocedures. Zowel bij de behandeling van de klachten als bij die van de bezwaren is het in de meeste gevallen gelukt een oplossing te vinden die voor beide partijen acceptabel was. Als iemand een vermoeden heeft van een misstand bij Dunamare Onderwijsgroep, dan kan hij of zij een beroep doen op de klokkenluidersregeling, die een heldere beschrijving geeft van de procedure die iemand dan moet volgen. In 2020 heeft niemand hier gebruik van gemaakt.

6 | Resultaten per school

Leeswijzer bij scholenpagina's

Onderwijsresultaten

De scholenpagina's geven de onderwijsresultaten weer voor 2020. Naast een toelichting op deze onderwijsresultaten geven de schoolleiders een toelichting op de uitdagingen in 2020. De resultaten van de scholen beschrijven we onder andere op basis van de indicatoren van de Onderwijsinspectie, zoals vermeld op het onderwijsresultatenmodel 2021. Dit onderwijsresultatenmodel van de Onderwijsinspectie geeft het gemiddelde resultaat over drie schooljaren.

De Onderwijsinspectie richt zich normaal gesproken in het opbrengstenmodel op vier indicatoren: twee voor de onderbouw en twee voor de bovenbouw. In 2019-2020 is het jaar afgesloten zonder centraal examen. De indicator Examencijfer vervangen we in dit jaarverslag daarom voor het gemiddelde cijfer van het schoolexamen per schoolsoort. De indicator Verschil: schoolexamen-centraal examen (se-ce) komt te vervallen voor 2020.

Door de resultaten van de scholen 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 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 2020 (schooljaar 2019-2020 en 2020-2021).
- 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 met 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 normaal gesproken over het gemiddelde cijfer van het centraal examen van alle vakken in een onderwijssoort. Omdat het centraal examen in 2019-2020 niet door is gegaan, presenteren we dit jaar alleen het gemiddelde cijfer van het schoolexamen per schoolsoort.
- Het slagingspercentage per afdeling in schooljaar 2019-2020.
- Het Arrangement van de 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'.

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 onder andere informatie over het aantal leerlingen, het aantal diploma's en certificaten dat behaald is, 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 Onderwijskwaliteit van het Bestuurs- en Servicebureau in een vroegtijdig stadium analyses maken van de onderwijsresultaten. Zo kan de school bijsturen en zo nodig 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.

01 | COORNHERT LYCEUM

Het Coornhert Lyceum in Haarlem is een school voor vwo, havo en mavo met ongeveer 1.550 leerlingen. De school streeft naar brede talentontwikkeling, persoonlijke ontplooiing en culturele vorming van alle leerlingen. Het lyceum is een CultuurProfielSchool en staat in de regio bekend om zijn hoogwaardige prestaties op het gebied van muziek, drama en kunst. www.coornhert.nl



Rector Nelie Groen

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Coornhert Lyceum in 2020.

Welke uitdagingen heeft de school gehad vanwege de coronapandemie?

"Wij zijn een klassieke school die belang hecht aan het werken met fysieke boeken. We hadden al wel laptops op school voor incidenteel gebruik, maar onze leerlingen hadden nog geen eigen device. Toen de lockdown kwam, moesten we dat razendsnel voor elkaar krijgen. Dat ging wonderbaarlijk goed: we hadden een crisisteam opgezet waarin ook ouders en leerlingen deelnamen. We hebben de schoollaptops uitgedeeld aan kinderen die thuis geen toegang tot een computer hadden, ter aanvulling kregen we van verschillende ouders nog oude laptops cadeau. VWO-leerlingen schreven mee aan de handleidingen voor online werken en een oud-leerling verzorgde een cursus daarover aan de leerlingen en het docententeam. Het was een bijzondere periode met veel saamhorigheid, waar ik heel veel energie van kreeg. Het digitale onderwijs heeft ons ook gestimuleerd om na te denken over het rendement van onderwijs in algemene zin. Hoe zorg je dat leerlingen effectief leren, en kan dat altijd online? Talen bijvoorbeeld vinden we echt beter om in fysieke aanwezigheid te leren. Daar praten we nu veel over met elkaar, die verdieping is een mooie bijkomstigheid."

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

"We zijn klaar met de herinrichting van de organisatie, dat is heel prettig. We hebben een nieuw management-team, een aangepaste visie op leidinggeven en extra ondersteuning de komende drie jaar om zaken te verbeteren. Zo hebben de conrectoren tijd om in de lessen mee te kijken en met de docenten te praten. Voor mij als rector is er meer tijd om me te verdiepen en bijvoorbeeld ook andere scholen te bezoeken. We zijn ook gestart met een pedagogisch team dat werkt aan het pedagogisch beleid van de school en dat

Hart voor leerlingen

Samen werken aan jezelf

CultuurProfielSchool

Internationalisering

Bèta-onderwijs

voorleeft. In dit beleid bespreken we wat opbouwend gedrag is, maar ook hoe je effectief kunt surveilleren en goed contact kunt maken met een leerling. Verder ben ik blij dat we met de mavo zijn aangesloten bij de regeling Sterk Techniekonderwijs. We hebben subsidie gekregen voor een nieuwe leerweg die in augustus is gestart: Technologie & Toepassing, waarin het bijvoorbeeld over windenergie en robotica gaat."

Jullie zijn ook gestart afgelopen jaar met de goede les, wat houdt dat exact in op het Coornhert?

"Als basis hebben wij het CAR-model van Luc Stevens gebruikt. Dit model gaat uit van drie psychologische basisbehoeften: competentie, autonomie en relatie. Bij competentie definiëren we wat we in de les doen om ervoor te zorgen dat de leerling zich competent voelt. De afspraken gaan bijvoorbeeld over werkwijzers, inrichting van de les, feedback en aandacht voor niveauverschillen. Bij autonomie kijken we naar de manier waarop de leerling vrij kan kiezen en plannen binnen of buiten de les. Bij relatie spreken we ons uit over de manier waarop we onze leerlingen benaderen en betrekken: positief en geïnteresseerd. We kennen onze leerlingen en accepteren dat ze fouten mogen maken. Deze goede les werken we verder uit via de methodiek van Lesson Study, waarin je op een wetenschappelijke manier kijkt naar het effect van je les. We starten met een groep docenten van wie er één net is opgeleid in Lesson Study. Om de beurt geven ze les terwijl de anderen meekijken en feedback geven, waarop de les weer wordt aangepast."

In 2020 heeft de inspectie het Coornhert Lyceum bezocht. Wat vonden zij van de school?

"De inspectie kwam op de havo en gaf de beoordeling Voldoende. We hebben mooie complimenten

gekregen: ze vonden het bijvoorbeeld sterk dat we aan toetsbespreking doen waarbij we leerlingen uitleggen wat ze goed en fout deden. Ze zagen ook dat sommige lessen inspeelden op de actualiteit, waardoor de leerlingparticipatie hoger is en er meer verdiepende vragen komen vanuit de leerlingen zelf. Dat is iets om heel blij mee te zijn. Qua schoolklimaat constateerden ze dat er een prettige sfeer hangt met veel samenwerking. Alleen toetsing en afsluiting hadden we nog niet op orde, maar dat was een administratief punt: de manier waarop wij een gemiddeld cijfer van vóór het examenjaar meenemen als eerste cijfer van de schoolexamens, mag niet van de inspectie. Dat hebben we gerepareerd."

Je deelt het rectorchap met ingang van dit schooljaar met Bas Boensma, directeur van het Montessori College Aerdenhout. Waarom en wat levert dit op?

"Er is veel verandering nodig bij ons op school, op verschillende fronten. Daarvoor moet je diepgaand met mensen in gesprek om te bepalen hoe en wat. Maar ik werd enorm opgeslokt door de dagelijkse bedrijfsvoering – zo moet er een verbouwing komen en zijn de financiën nog niet op orde. Ik realiseerde me: deze opdracht is op dit moment te groot voor mij alleen. In een intervisiegroep met het College van

Bestuur van Dunamare en andere rectoren hebben we het probleem verkend en besloten dat tijdelijke ondersteuning het beste is. Bas doet de komende drie jaar de bedrijfsvoering, hij geeft leiding aan het onderwijsondersteunend personeel op dit gebied en de leerlingzorg. Ik doe het onderwijs en het onderwijsondersteunend personeel dat zich bezighoudt met het leren, zoals de mediatheek en het studiehuis. Ik ben heel blij met deze stap, het geeft ons kracht. Ik heb nu de ruimte om de juiste gesprekken te voeren."

Waar liggen de speerpunten voor komend jaar?

"Onze focus ligt op de effectiviteit van de les en competentieontwikkeling. Onder competentieontwikkeling hebben we 21ste-eeuwse vaardigheden gehangen, zoals leren om te kiezen en verantwoordelijkheid nemen voor het leren. We willen ruimte bieden aan leerlingen om zich te verdiepen en breder te oriënteren, buiten het vaste lesprogramma om. We willen ons meer richten op ontwikkeling in plaats van beoordeling van de leerling. Andere speerpunten zijn het pedagogisch klimaat en het verder ontwikkelen van het bèta-onderwijs. Op de havo en het vwo willen we hierin excelleren en zo leerlingen beter voorbereiden op de vragen die de maatschappij hen in de toekomst gaat stellen."

Resultaten en gegevens in beeld COORNHERT LYCEUM

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	1.677	1.537	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie		boven de norm	
Onderbouwsnelheid		boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	99%	97%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Het Haarlem College in Haarlem-Zuid is een brede school voor vmbo-tl, vmbo-k en vmbo-b met ongeveer 900 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. www.haarlemcollege.nl



Directeur Marc Teulings

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Haarlem College in 2020.

Wat heeft het Haarlem College in 2020, ondanks corona, bereikt?

"We hebben eigenlijk dankszij corona een enorme slag gemaakt in het gebruik van online audiovisuele middelen. Het verzorgen van lessen op afstand hebben we binnen twee weken op poten gezet, terwijl dit onder normale omstandigheden een proces van twee jaar zou zijn. Noodgedwongen hebben we een gigantische stap vooruitgezet in de digitalisering van ons onderwijs. Daarbij hebben onder anderen ouders hun waardering laten blijken over onze communicatie hierover, met onder andere een uitgebreid informatiebulletin, dat vaak twee keer per week verscheen.

In december hebben we voor het eerst een digitale studiedag georganiseerd. Daar namen ruim 100 medewerkers aan deel. Dat vergde veel technische voorbereiding, maar het was een groot succes. Het werken in groepjes bijvoorbeeld, en het gezamenlijk doornemen van producties en presentaties werkten heel erg goed.

Los van alle logistiek en organisatie hebben we door de onverwachte situatie die corona heeft veroorzaakt de creativiteit en flexibiliteit van medewerkers leren ontdekken en waarderen. Er werd volop meegedacht over en meegewerkt aan oplossingen. Ik ben behoorlijk trots op de bereidheid daartoe en de saamhorigheid."

Een van de speerpunten van de school is de herziening ontwikkeling taakbeleid (HOT). Hoe staat het daarmee?

"Dit heeft vertraging opgelopen, maar in december hebben we voor de eerste keer proefgedraaid met een flinke pilotgroep. Puur op basis van waar iemand goed in is en wat iemand energie geeft, bepalen collega's onderling hoe ze het werk verdelen. We worden hierbij ondersteund door begeleidende instanties. Zij zeggen

dat we met grote voorsprong de eerste school in Nederland zijn die dit voor elkaar krijgt. Daar hebben ze bewondering voor."

En hoe staat het met het schoolplan?

"Dat heeft eveneens vertraging opgelopen, maar aan het einde van het jaar hebben we daar toch een aantal belangrijke stappen voor gezet. Onder andere klankbord- en meedenkgroepen hebben goed voorwerk verricht. Er is nagedacht over de vraag waar we de komende vier, vijf jaar onze energie in steken om het onderwijs te verbeteren. Dit is teruggebracht tot drie hoofdthema's. De eerste twee thema's gaan over hoe we relevant onderwijs bieden, uitgaande van wat we redelijkerwijs aan ontwikkelingen kunnen verwachten in de omgeving en het toekomstige werkveld van onze leerlingen. Het tweede thema speelt daarnaast verder in op de diversiteit van onze leerlingen. De zorg en begeleiding hebben we goed op de rit staan, zegt ook de schoolinspectie. Maar hoe kunnen we bijvoorbeeld grotere leerachterstanden vanwege de coronamaatregelen opvangen? Het derde thema gaat over hoe je 'leren van elkaar' organiseert. En hoe we de school nog duurzamer en gezonder maken."

Welke dilemma's ben je door corona tegengekomen en hoe heb je die opgelost?

"Het belangrijkste dilemma speelde toen scholen na de sluiting tijdens de intelligente lockdown weer open mochten. Een aantal scholen koos ervoor om op afstand les te blijven geven. Wij hebben toen gezegd: het is al moeilijk genoeg, we gaan weer open. We begonnen met het spreiden van groepen: een derde van de klas kwam naar school en twee derde kreeg thuis les. Toen

Maatwerk

Algemeen bijzonder

Bevlogen

Veilig

**Nieuw Vmbo:
op het HC kán het!**

we weer grotere aantallen leerlingen naar school lieten komen, hebben we goed gekeken naar de knelpunten. Dat waren met name de pauzes. Daarom werden dat er acht in plaats van twee. Alleen gaf dat weer problemen met de roosters. In overleg met het team, leerlingen en ouders zijn we tot de conclusie gekomen dat acht pauzes misschien te veel was en zijn we teruggegaan naar vier. Dat bleek heel goed werkbaar. Het gebruik van mondkapjes bracht ons het tweede dilemma. In ruggenspraak met juristen hebben we dat meteen verplicht."

De school heeft subsidie toegekend gekregen voor high dosage tutoring. Wat houdt dat in?

"In 2020 zaten we hiervoor in de voorbereidingsfase en in januari 2021 zijn we ermee gestart. 60 leerlingen uit het eerste leerjaar krijgen in tweetallen twee tot drie lesuur per week extra les in rekenen en wiskunde. Hiervoor hebben we een nieuwe docent aangetrokken. Onderzoeken tonen aan, en daar hopen we ook op, dat deze extra lessen niet alleen de rekencompetenties van

deze leerlingen verhogen, maar ook hun zelfvertrouwen en welbevinden. Tijdens de reguliere lessen zullen ze hun opdrachten beter maken en dat verhoogt hun motivatie, is het idee. Bovendien zijn ze tijdens de extra lessen zo intensief bezig met hun opdrachten, dat we volgens onderzoek ook verbeteringen kunnen verwachten bij spelling en begrijpend lezen. Tot slot zullen er minder leerlingen blijven zitten. We boeken dus aan alle kanten winst."

Waar liggen de speerpunten voor het komende jaar?

"Veiligheid en gezondheid blijven boven aan ons prioriteitenlijstje staan. Die vormen de basis voor al het andere.

We gaan verder met de herziening ontwikkeling taakbeleid. Daar verwacht ik in 2021 media-aandacht voor. Daar ben ik benieuwd naar.

Ook ronden we het schoolplan af. Er komen overal op school posters te hangen met, zichtbaar voor iedereen, de onderwerpen waar we ons de komende vier, vijf jaar mee bezig houden."

Resultaten en gegevens in beeld HAARLEM COLLEGE

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	929	850	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	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
Slagingspercentage	100%	99%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

03 | 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 havo-leerlingen en de Baron de Coubertin biedt tweetalig onderwijs op vwo-, havo- en mavo-niveau. Het Haarlemmermeer Lyceum heeft de LOOT-status en geeft hiermee de kans om school en (top)sport met elkaar te combineren. www.haarlemmermeerlyceum.nl



Rector Bart Oremus (locatie BdC) & rector Liesbeth Pennings-de Vet (locatie ZR) over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Haarlemmermeer Lyceum in 2020.

Welke uitdagingen zijn jullie tegengekomen vanwege de coronapandemie en hoe hebben jullie die opgelost?

Liesbeth: "Onze leerlingen werken al met eigen laptops en zijn vanuit het daltononderwijs gewend aan het werken met studieplanners. De omschakeling naar online lesgeven in Teams tijdens de lockdown verliep daardoor best soepel. We hebben ook direct alle docenten uitgerust met oortjes en een camera, en de klaslokalen met camera's om lessen te kunnen streamen. Maar voor de docenten was het wel wennen, de omschakeling. Niet iedereen geeft even gemakkelijk les voor een camera bijvoorbeeld. We hebben daar dan ook een aantal trainingen voor georganiseerd."

Bart: "We moesten onszelf continu opnieuw uitvinden afgelopen jaar. Beide locaties hebben onderling allerlei ideeën en initiatieven uitgewisseld. Zo hebben we op locatie BdC een docent die heel handig is met online camera's en tablets; zij gaf daar een workshop in aan de collega's van locatie ZR. Ik denk dat wij als school vooroplopen qua digitaal lesgeven, we krijgen ook positieve feedback hierop van ouders en leerlingen."

Zijn er nog leerachterstanden ontstaan door de lockdown?

Liesbeth: "Dat verschilt sterk per leerling. We hebben overheidssubsidie voor het achterstandsonderwijs aangevraagd, daarmee is in de zomervakantie een zomerschool opgezet en zijn in de herfstvakantie extra lessen georganiseerd. Ook hebben we extra ondersteuning georganiseerd voor onze examenleerlingen." Bart: "Los van mogelijke cognitieve achterstanden vind ik de sociaal-emotionele problematiek van de coronapandemie veel spannender. Ik denk dat we pas op de langere termijn inzicht krijgen in wat deze crisis in sociaal-emotioneel opzicht met jongeren doet." Liesbeth: "We zien best veel leerlingen die motivatie-

problemen hebben door het thuisonderwijs. Hun leven is zó veranderd; ze moeten de hele dag naar een scherm kijken. Dat maakt activerende didactiek een stuk lastiger. Je bent als docent dan vooral aan het zenden."

Als jullie terugkijken op afgelopen jaar, wat heeft de school bereikt ondanks corona?

Bart: "Ik ben heel blij met de veerkracht en inventiviteit die iedereen wist op te brengen om het onderwijs op een andere manier vorm te geven. We hebben een ontwikkeling qua digitalisering doorgemaakt die we van tevoren nooit hadden kunnen voorspellen. Verschillende vernieuwingen zullen we blijven handhaven als alles weer 'normaal' is. Zoals de mogelijkheid om driehoeksgesprekken met ouder, leerling en docent online te voeren. Of het streamen van lessen voor kinderen die langdurig ziek zijn en vanuit huis onderwijs kunnen blijven krijgen. Verder ben ik trots op ons NT2-project, waarin buitenlandse leerlingen die nieuw in Nederland zijn deels meedraaien met het reguliere tweetalig onderwijs. Er is hiervoor ook afgelopen schooljaar weer een mooie instroom aan leerlingen gekomen. We hebben gemeentesubsidie gekregen om samen met twee internationale basisscholen in Hoofddorp een lesprogramma op te zetten over dit intercultureel werken. Daarin bundelen we de expertise van onze drie scholen om te kijken hoe je dat het beste doet en hoe je bijvoorbeeld de ouders erbij betrekt." Liesbeth: "Ook het team op de Zuidrand heeft enorme veerkracht en flexibiliteit laten zien. Iedereen wil de leerlingen zo goed mogelijk helpen, dat toont echt ons hart voor het onderwijs. We hebben afgelopen jaar ons studium-excellentieprogramma Young Professionals kunnen doorontwikkelen, dat loopt goed. Onze jaarlijkse benefietavond 'Goed doen met de Zuidrand' hebben we dit keer online georganiseerd en was ook heel geslaagd."

Dalton

Openbaar

Tweetalig onderwijs

LOOT-school
(TopTalentschool)

En ik vind het heel gaaf dat we 100 procent geslaagd hadden op het vwo!"

De locatie Baron de Coubertin is een tweetalig-onderwijsschool met normaal veel educatieve reizen naar het buitenland. Hoe hebben jullie dit voor de leerlingen vormgegeven afgelopen jaar?

Bart: "Ons internationaliseringsprogramma is vanaf de lockdown in maart stilgevallen. Er kon geen enkele klas naar Engeland gaan zoals we gebruikelijk doen en ook alle andere uitwisselingsprogramma's zijn vervallen. We hadden de reisplannen verschoven naar schooljaar 20-21, maar dat blijkt nog steeds niet mogelijk. We hebben wel een online uitwisselingsprogramma opgezet met een Spaanse school: leerlingen werken daarin online met elkaar opdrachten uit. Dat is leuk, maar natuurlijk niet hetzelfde als verblijven in een gastgezin."

De locatie Zuidrand heeft het afgelopen jaar een toetsbeleid vormgegeven. Hoe hebben jullie alle docenten hierbij betrokken?

Liesbeth: "Door iedereen stap voor stap om feedback te vragen en het beleid daarop steeds bij te schaven. We legden de opzet voor het toetsbeleid eerst voor aan de sectievoorzitters en de MR. Na hun adviezen bespraken we het op een studiedag voor docenten. Zo brachten we het druppelsgewijs verder de organisatie in. De meningen verschilden nogal eens over hoe het toetsbeleid eruit

moest zien, het heeft twee jaar geduurd om het af te krijgen."

Waar liggen de speerpunten voor het komend jaar?

Bart: "Dat vind ik lastig te bepalen, omdat we door de coronapandemie heel erg in het nu leven. Het heeft weinig zin om verder te kijken dan de zomervakantie, we worden voortdurend ingehaald door de realiteit. Ik hoop dat de eindexamens zonder al te veel gedoe gaan verlopen en dat onze leerlingen zich daar goed op kunnen voorbereiden. Ik hoop ook dat alle collega's zich gesteund voelen door school en overeind blijven. Het kost veel energie om voortdurend mee te bewegen met alle veranderingen. Tot slot hoop ik dat we weer tijd vinden om diepgaand met elkaar te praten over de ontwikkeling van ons onderwijs, en niet alleen over hoe we de lessen organiseren."

Liesbeth: "De rol als schoolhoofd is nu heel reactief, je bent vooral crisismanager in plaats van dat je plannen maakt voor de toekomst. Op de Zuidrand krijgen we komend jaar vermoedelijk een visitatie van de daltoncommissie voor – hopelijk – verlenging van onze licentie. Die zou in 2020 al langskomen, maar werd uitgesteld. En verder richten we ons erop dat we weer fysiek voor de klas kunnen lesgeven. Met elkaar samen op school zijn en echte interactie met de leerlingen werkt nou eenmaal het beste in het onderwijs."

Resultaten en gegevens in beeld HAARLEMMERMEER LYCEUM

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	2475	2437	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-(G)T	HAVO	VWO
Onderwijspositie		boven de norm	
Onderbouwsnelheid		boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	99%	95%	99%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

04| DE HARTENLUST

De Hartenlust is een kleine, moderne school voor vmbo-tl met 367 leerlingen in een prachtig, monumentaal gebouw. Het bevlogen en professionele team van medewerkers zet zich in voor uitstekend onderwijs én voor een prettige sfeer. Naast de cognitieve ontwikkeling van elk kind is de emotionele ontwikkeling minstens zo belangrijk: IQ en EQ in balans. Daarom biedt De Hartenlust elk kind de ruimte om zijn of haar talenten te ontwikkelen. www.hartenlustschool.nl



Adjunct-directeur Mardike de Goede
over de uitdagingen en behaalde resultaten van De Hartenlust in 2020.

Welke uitdagingen brachten de coronamaatregelen met zich mee en hoe ben je daarmee omgegaan?

"Al een paar weken voor de lockdown in maart hebben we een crisisteam samengesteld en hebben we op een andere school een pilot gedraaid met onderwijs op afstand. Dus toen bekend werd dat de scholen dicht moesten, waren we er klaar voor. De pilot werd uitgevoerd met een klas die een paar dagen thuis les kreeg. Daardoor wisten we al dat de normale lesduur van zestig minuten te lang was voor de leerlingen om hun aandacht erbij te houden. Die hebben we daarom teruggebracht naar dertig minuten. De grootste uitdaging was zicht blijven houden op de ontwikkeling van ál onze leerlingen en op hun welbevinden. Onze mentoren hebben veel extra werk verzet: leerlingen bellen als ze niet online kwamen of als ze de camera steeds uitzetten. Of als ze wat anders zaten te doen tijdens de les. Ook hebben we - heel verspreid - mentormomenten op school georganiseerd. De voortgang van leerlingen zijn we blijven toetsen en we hebben ze allemaal een dwingend advies gegeven over de overgang.

Na de zomervakantie hebben we een plan gemaakt om de achterstanden per leerling en per vak in kaart te brengen. Na de kerstvakantie zijn we, waar nodig, gestart met een programma om die achterstanden weg te werken."

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

"Dat het ons gelukt is om zo snel online te gaan en dat we continuïteit in het onderwijs hebben geboden. Ik ben trots op de bereidwilligheid van collega's om ondanks alles voor goed onderwijs voor onze leerlingen te zorgen. Dat vroeg heel veel flexibiliteit. Ook zijn we erin geslaagd de leerlingen positief te houden; ze hadden vertrouwen in

onze aanpak. We stonden voor een onzekere klus en die hebben we - in elk geval in 2020 - geklaard."

Waarom is De Hartenlust het afgelopen jaar gestart met het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn zelfstandigheid volgens de principes van Lessen in Orde?

"Ondanks de coronamaatregelen is de werkgroep Onderwijs doorgegaan. De basis van het onderwijskundig concept volgens de principes van Lessen in Orde is inmiddels goed verankerd in ons onderwijs. Dit schooljaar hebben we met het team schoolbreed een leerlijn zelfstandigheid ontwikkeld. De volgende stap is dat we die implementeren. We hebben deze nieuwe leerlijn gemaakt omdat we merkten dat onze leerlingen niet zo zelfstandig de school verlaten als we zouden willen. De aansluiting met het mbo kan beter. Met de nieuwe leerlijn bereiden we onze leerlingen beter voor op vervolgonderwijs. Bovendien leren we ze kritisch denken. Zo ontwikkelen zij zich ook als mens en als burger."

Wat zijn nog meer speerpunten voor 2021?

"De Hartenlust staat bekend om het prettige leer-, en leefklimaat. Een van de opdrachten van Arjan van Waveren en mij is om de school weer financieel gezond te maken. Daarvoor zijn we aan het groeien. Dat betekent dat we er veel collega's bijkrijgen. Bovendien gaan veel oudere collega's met pensioen. Daarom willen we in een pedagogisch concept vastleggen wat we goed doen als het gaat om onder andere begeleiden, aanspreken, corrigeren en feedback geven. Daarmee kunnen we het goede vasthouden en borgen voor de toekomst. Blended learning is een ander speerpunt. Hier hebben we een startdocument voor gemaakt.

Professioneel

Kleinschalig

Persoonlijk

Toekomstgericht

Balans IQ en EQ



Maar omdat nieuwe leerlingen en hun ouders hiervoor moeten kunnen kiezen, kunnen we er pas in het schooljaar '22-'23 in de brugklas mee aan de slag. In hetzelfde tempo willen we LQ2 invoeren als eindexamenvak. En Spaans toevoegen als buitenschoolse activiteit."

Hoe verliep de samenwerking met Het Schoter het afgelopen jaar?

"De Hartenlust en Het Schoter zijn twee autonome scholen, maar werken soms samen. Vooral op het gebied van scholing en expertise en de uitwisseling van collega's. Een stagiaire van Het Schoter is bijvoorbeeld in januari 2021 bij De Hartenlust als docent geschiedenis begonnen. De banden tussen de twee scholen zijn heel warm."

Resultaten en gegevens in beeld DE HARTENLUST

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	333	367
ONDERWIJSRESULTATEN 2020		VMBO-(G)IT
Onderwijspositie	boven de norm	
Onderbouwsnelheid	boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	
Slagingspercentage	100%	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	

05| HET SCHOTER

Het Schoter is een kwaliteitsschool voor tweetalig mavo, havo en vwo in Haarlem-Noord. De school werkt met een sterk eigen onderwijskundig concept (Volledig Leren), waardoor leerlingen meer en beter kunnen leren.

Alle leerlingen op Het Schoter krijgen Cambridge Engels en kunnen eindexamen doen in de vakken lichamelijke opvoeding, beeldend tekenen en drama. De school ligt naast het Schoterbos en beschikt over veel sportfaciliteiten en een modern theater. www.schoter.nl



Rector Arjan van Waveren
over de uitdagingen en behaalde resultaten van Het Schoter in 2020.

Welke uitdagingen bracht corona voor jullie mee en hoe hebben jullie daarop gereageerd?

"Op het omschakelen naar digitaal lesgeven waren we voorbereid. Dat lukte ons binnen twee dagen. Vervolgens moesten we nog een aantal keer schakelen. We moesten bijvoorbeeld de schoolexamens aanpassen en zorgen dat het schooljaar goed werd afgerond. Daarbij hebben we het ons niet gemakkelijk gemaakt. We hebben niet gewoon iedereen bevorderd, maar we hebben alle leerlingen een weloverwogen dwingend advies gegeven over de overgang naar het volgende jaar. Leerlingen en ouders moesten het eens worden met de vakdocenten, mentoren en de schoolleiding. Dat heeft tot veel extra gesprekken geleid, maar ik kijk er met een goed gevoel op terug."

Wat hebben jullie in 2020, ondanks corona, bereikt?

"Het Schoter staat erom bekend dat de school oog heeft voor het welbevinden van leerlingen en het eigen personeel. Dat is ons ook gelukt ondanks alle coronamaatregelen. Ik zie het als een succes dat we, door bijvoorbeeld extra mankracht en meer ontwikkeltijd te genereren in school, overeind zijn gebleven en steeds door konden gaan. Van leerlingen en ouders kregen we complimenten over onze aanpak en onze zorgvuldige en vaak snelle communicatie. Daarnaast hebben we twee grote bouwprojecten moeten aansturen en draaiende houden: we krijgen een nieuwe sporthal en het schoolgebouw zelf wordt uitgebreid."

Hoe staat het met die bouwplannen?

"In de kerstvakantie van 2020 is de bouw van de sporthal echt begonnen. Het bijzondere is dat de gemeente straks eigenaar van de sporthal is, maar dat die is aangesloten

op het schoolgebouw van Het Schoter. Onder de hal komt een fietsenkelder. Vandaaruit leidt een ondergrondse gang naar de kluisjesruimte van de school. Het schoolgebouw zelf wordt uitgebreid met extra lokalen, verblijfruimtes voor leerlingen, kantoren, een nieuwe personeelskamer en een lift. Ook het schoolterrein wordt een stuk groter. Als alles volgens planning verloopt, kunnen we aan het begin van 2022 de sporthal in gebruik nemen en precies een jaar later de uitbreiding van het schoolgebouw."

In 2020 heeft de inspectie Het Schoter bezocht. Wat vonden zij van de school?

"De inspectie keek naar zicht op ontwikkeling (OP2), extra ondersteuning (OP4), kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2). Op alle vier de thema's scoorden we voldoende tot goed. We kregen complimenten over de reflectiegesprekken met leerlingen, die echt in het systeem van de school verankerd zijn. Dat zie je bijvoorbeeld terug bij de resultaatgesprekken met leerlingen uit de voorexamen- en examenklassen. Daar horen ze welke stappen ze nog moeten nemen om tot succes te komen. Ook over de ontwikkeling van medewerkers was de inspectie erg te spreken. Daar is veel ruimte voor. De inspectie zegt dat we hiermee recht doen aan de belangstelling en expertise van medewerkers en ziet dat de school de talenten van medewerkers benut."

Het Schoter is sterk in de brede talentontwikkeling van leerlingen, maar ook van docenten. Wat doen jullie op het gebied van talentontwikkeling voor de docenten?

"Als collega's zich willen scholen, dan staan we dat eigenlijk altijd toe. Dat kan intern, bij de Dunamare Academie of extern.

Tweetalig onderwijs

Cambridge Engels

Sportklas, LO, tekenen en drama als examenvak

Eigen onderwijskundig en pedagogisch concept

Overigens zetten we talentontwikkeling breder in: er zijn veel functies te vervullen. Als docenten interesse hebben in een andere rol, dan kijken we naar hun ontwikkel- en doorstroommogelijkheden. Dat ik samen met Mardike de Goede verantwoordelijk ben voor twee scholen biedt daarbij ook voordeel: er stappen geregeld docenten over van de ene naar de andere school, omdat die andere school een functie biedt die beter bij die persoon past."

Waar hoop je op voor het komende jaar?

"Een aantal dingen. Ten eerste natuurlijk dat we zo snel mogelijk niet meer te maken krijgen met veranderingen

vanwege corona zoals in 2020.

Ten tweede zijn we bezig met de voorbereiding van het nieuw te schrijven schoolplan. Ik hoop dat aan het einde van het schooljaar '20-'21 af te ronden. We voeren hiervoor gesprekken met collega's, met hulp van externen, over het onderwijs en hoe we dat de komende vier jaar zien. Ons eigen onderwijskundig concept scherpere we aan en passen we aan aan nieuwe inzichten die we hebben opgedaan.

Tot slot hoop ik dat de bouwplanning van de nieuwe sporthal gehaald wordt en dat we er direct bij aanvang van kalenderjaar 2022 gebruik van kunnen maken."

Resultaten en gegevens in beeld HET SCHOTER

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	1.411	1.409	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-IGIT	HAVO	VWO
Onderwijspositie			boven de norm
Onderbouwsnelheid			boven de norm
Bovenbouwsucces	onder de norm	onder de norm	boven de norm
Slagingspercentage	100%	98%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

06| HOOFDVAART COLLEGE

Het Hoofdvaart College in Hoofddorp is een brede vmbo-school met ongeveer 530 leerlingen en verzorgt onderwijs op vmbo-basis, vmbo-kader en de gemengde/theoretische leerweg. De school biedt vier examenprofielen aan: Producteren, Installeren en Energie (PIE); Mobiliteit en Transport (MT); Economie en Ondernemen (E&O); Zorg en Welzijn (Z&W). De school biedt zo veel mogelijk onderwijs op maat. Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen extra ondersteuning via populatie-bekostiging vanuit het samenwerkingsverband. www.hoofdvaartcollege.nl



Directeur Ronald Smink

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Hoofdvaart College in 2020.

Welke uitdagingen brachten de coronamaatregelen met zich mee?

"Terugkijkend op 2020, kun je gerust de term 'overleven' gebruiken. Bij de eerste lockdown in het voorjaar ging de school dicht. We moesten in één keer overschakelen naar digitaal onderwijs. Dat proces hadden we heel snel georganiseerd. Maar onderwijs op afstand beviel ons en de leerlingen niet. We merkten dat onderwijs voor de meeste leerlingen niet meer de juiste prioriteit had. Ze misten de structuur van dagelijks naar school gaan. Zodra het kon, zijn we daarom les gaan geven aan halve groepen, verdeeld in een ochtend- en een middagprogramma. De kinderen kregen dus minder uren les dan in een reguliere situatie. Maar het leek ons beter om de leerlingen in elk geval naar school te laten komen, zodat we zicht op het leren konden houden."

Waar ben je trots op als je terugkijkt naar 2020?

"De inzet van het schoolteam om het onderwijs ondanks alle maatregelen toch op niveau te houden. Iedereen bleef zich in moeilijke, onzekere omstandigheden inzetten voor de leerlingen. Ook de leerlingen zelf verdienen een compliment. Het lijkt zo leuk om een tijd thuis te moeten blijven en onderwijs op afstand te moeten volgen. Maar het was een zware periode, waarin zij zich maar overeind moesten zien te houden."

Het Hoofdvaart College participeert in Sterk Techniek-onderwijs regio Haarlemmermeer/Bollenstreek-noord. Welke activiteiten zijn in het kader van deze subsidie ondernomen?

"De uitrol van Sterk Techniekonderwijs is in 2020 anders verlopen dan gepland. Scholen gingen dicht of bleven beperkt open en een aantal bedrijven kon ons niet langer ondersteunen. Gelukkig is er in de laatste maanden van het jaar wel hard gewerkt aan het opzetten van programma's en het verder ontwikkelen van lesmateriaal. Ook hebben we in 2020 basisschoolleerlingen ontvangen om hen kennis te laten maken met techniek."

Wat zijn de speerpunten voor de rest van het schooljaar '20-'21?

"Voor iedere afdeling hebben we vier speerpunten uitgewerkt: het pedagogisch en didactisch klimaat, een professionele cultuur en hoe we als school in de samenleving staan. We willen dat leerlingen trots zijn op leren met je hoofd én je handen. Daarvoor willen we het beroepsgerichte in de school versterken."

Mavo en vmbo

LOOT-school (top-sport talentschool)

Openbaar

Techniekstroom

Sport- en kunst-stroom

Uitdaging



Resultaten en gegevens in beeld HOOFDVAART COLLEGE

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal Hoofdvaart College	493	454	
Aantal ISK	79	68	
Onderwijsresultaten 2020	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-[g]t
Onderwijspositie	boven de norm		
Onderbouwsnelheid	boven de norm		
Bovenbouwsucces	onder de norm	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

07| ICHTHUS LYCEUM

Het Ichthus Lyceum in Driehuis is een school voor gymnasium, atheneum en havo met zo'n 1250 leerlingen. De school beschikt over het predicaat Technasium en biedt veel mogelijkheden op het gebied van kunst en sport. Ook biedt het Ichthus Lyceum programma's voor internationaal burgerschap, Cambridge Engels en diverse masterclasses. www.ichthuslyceum.nl



Rector Alexander Volmer

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Ichthus Lyceum in 2020.

Welke uitdagingen brachten de coronamaatregelen voor de school?

"De eerste helft van het jaar stond vooral in het teken van het omschakelen van fysiek naar hybride onderwijs. Tijdens de eerste lockdown was dat volledig thuis. Daar hadden we al wat ervaring mee, maar niet op zo'n grote schaal. Alle communicatie met onze leerlingen ging volledig online. Ondertussen moesten we er ook voor zorgen dat ze bij de les bleven en niet gedemotiveerd raakten of afhaakten. Daar hebben we veel van geleerd en ervaring mee opgedaan.

De tweede helft van het jaar, na de zomervakantie, hadden we te maken met leerlingen die met het voordeel van de twijfel bevorderd waren. In de klas merkten we dat een aantal van hen toch een achterstand had opgelopen. Met overheidssubsidie hebben we hier een groot inhaalprogramma voor opgezet. Docenten hebben extra lessen gegeven.

Veel dingen hebben we met het schoolteam opgelost. Onze indruk is dat we 2020 goed zijn doorgekomen. Ik ben echt trots op de flexibiliteit van mijn medewerkers en hun bereidheid om veel extra werk te verzetten. Dat viel echt niet altijd mee. Zeker omdat ze ook in hun thuissituatie nog van alles moesten regelen."

Wat heeft de school bereikt ondanks corona?

"Gedwongen door de situatie moesten we onder grote druk veel uitproberen. Hierdoor hebben we veel inzicht gekregen in waarin we goed zijn en waar we ons nog verder moeten ontwikkelen. Er werd bijvoorbeeld een duidelijke tweedeling zichtbaar. Aan de ene kant leerlingen die zelfredzaam zijn en onverminderd goede resultaten bleven behalen. Aan de andere kant leerlingen voor wie de extra vrijheid en zelfstandigheid juist stress opleverde, omdat ze structuur nodig hebben. Daar spelen

we op in met het anders vormgeven van het onderwijs, waarmee we twee jaar geleden gestart zijn."

Wat zijn tot nu toe de resultaten van het anders vormgeven van het onderwijs?

"Het gaat om enerzijds onderwijskundige ontwikkelingen die we anderzijds zoveel mogelijk stimuleren via organisatorische veranderingen. Ons uitgangspunt is dat een leerling niet alleen met voldoende kennis de school moet verlaten, maar vooral met zelfkennis, vaardigheden om zichzelf te reguleren en een gevoel van verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces. Dat is wat deze tijd vraagt. Dit blijkt niet vanzelfsprekend. Er is een leerlijn nodig om leerlingen die vaardigheden te leren ontwikkelen. Daarom zijn de lessen bijvoorbeeld 80 in plaats van 50 minuten, zodat docenten de tijd hebben om feedback te geven. Feedback geven blijkt namelijk de sleutel: met leerlingen in gesprek blijven over hoe zij het leren aanpakken, hoe ze hun werk structureren. Zo krijgen ze inzicht in hun eigen leerproces en dat zorgt voor een veel betere aansluiting op het hbo en wo."

Op het Ichthus Lyceum neemt (wetenschappelijk) onderzoek een belangrijke rol in. Op wat voor manier?

"Onze hoofdprojectleider is aan het promoveren met onderzoek naar onder andere het eigenaarschap van leerlingen. Samen met een aantal andere projectleiders helpt zij met het anders vormgeven van ons onderwijs. Alles wat we op dit gebied ontwikkelen is gestoeld op bestaand wetenschappelijk onderzoek of op eigen onderzoek. We zijn nu ook, als eerste school, een dashboard aan het ontwikkelen, om het daadwerkelijke leerproces van elke leerling in beeld te brengen. Dat levert input voor docenten: waarover moeten ze met welke leerling in gesprek?"

Havo, atheneum,
gymnasium

Algemeen christe-
lijke grondslag

Technasium

Resultaatgericht
excelleren

Individuele aandacht

Veilig



Waar hoop je op voor het komende jaar?

"Dat we snel naar een nieuw normaal gaan, waarbij lesgeven op afstand niet meer nodig is. En dat we de ingezette koers kunnen voortzetten en verdere resultaten kunnen boeken. Overigens hebben we niet on hold gestaan; onze onderwijsontwikkelingen zijn tijdens de lockdowns gewoon doorgegaan."

Resultaten en gegevens in beeld ICHTUS LYCEUM

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	1.219	1.202
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	HAVO	VWO
Onderwijspositie	boven de norm	
Onderbouwsnelheid	boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	98%	95%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende

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



Directeur Frank Out
over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Maritiem College IJmuiden in 2020.

Welke dilemma's ben je tegengekomen door de coronapandemie en hoe heb je die opgelost?
"We voelden de lockdown half maart al aankomen, daarom hadden we de vrijdag ervoor tegen de kinderen gezegd: neem je laptop en boeken voor de zekerheid mee naar huis. Zodra de scholen dicht moesten, hebben we binnen één dag het online onderwijs opgezet. Volgens een nieuw rooster kregen de leerlingen elke dag van het 2de tot het 5de uur theorieles. De huisvesting moest dicht, ook dat was een flinke verandering natuurlijk. Niet in de laatste plaats voor de ouders, die hun kinderen doordeweeks ineens weer thuis hadden. De praktijklessen gingen niet door, er was geen les op de schepen, niks. Na de meivakantie mocht de huisvesting weer open en hebben we meteen ook flink ingezet op de praktijklessen. Voor wat betreft de eindexamens: bij ons op school doe je voor het beroepsgerichte vak (Maritiem en Techniek) al centraal examen in je derde leerjaar. Vierdejaars hadden hun praktijkexamen dus al een jaar eerder afgerond."

Wat hebben jullie als team het afgelopen jaar geleerd?
"We hebben bevestigd gekregen wat een meerwaarde het geeft dat het Maritiem College IJmuiden en het Technisch College Velsen (TCV) zo nauw samenwerken. De bovenbouwklassen zitten gemengd voor de theorielessen en de docententeams zijn geïntegreerd tot één team. Dat vonden veel collega's spannend in het begin, maar ze merken in de praktijk hoe ze elkaar versterken. Alle leerlingen maken in de tweede klas kennis met alle profielen: leerlingen van het TCV volgen dus ook de maritieme vakken. Dat heeft er al toe geleid dat een TCV-leerling die in zijn keuzevak

kennismaakte met scheeps- en jachtbouw, volgend schooljaar een maritieme opleiding gaat volgen aan het NOVA-college. Dat is precies waar we op hopen met onze samenwerking: dat leerlingen verder kijken dan hun neus lang is en ontdekken wat goed bij hen past."

De school heeft het afgelopen jaar ingezet op de integratie van het onderwijs en de huisvesting. Wat houdt dit in?
"De huisvesting werkt tegenwoordig nauw samen met school. Als er een kwestie met een leerling is, zit er standaard iemand van school én iemand van de huisvesting aan tafel om het te bespreken. Dat is superbelangrijk, want de medewerkers van de huisvesting zien een heel andere kant van leerlingen dan de docenten. Zij kunnen het beeld goed aanvullen. Vanuit school hameren we altijd op de driehoek ouders-kind-school, we willen ouders meer betrekken bij school. De huisvestingmedewerkers zijn doordeweeks in feite de vervanging van de ouders, dus is het eigenlijk heel logisch dat zij aan tafel komen. Iedereen is heel tevreden over de samenwerking."

Waar hoop je op voor het komend jaar?
"Dat we de samenwerking tussen TCV en MCIJ bestendigen en dat zich dat vertaalt in meer tweedejaars leerlingen die over beide scholen heen hun profiel gaan kiezen. Dus dat TCV'ers voor MCIJ kiezen en vice versa. Dat is een teken dat de integratie echt goed loopt. Verder hoop ik dat het aantal aanmeldingen voor MCIJ iets hoger wordt. We zitten nu rond de 20 nieuwe leerlingen per jaar, daar mogen best nog wat bij komen."

- Veiligheid
- Maritiem vakmanschap
- Maatwerk
- Plezier
- Ontwikkelen

Resultaten en gegevens in beeld MARITIEM COLLEGE IJMUIDEN

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	83	87

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-IGIT
Onderwijspositie		Geen oordeel	
Onderbouwsnelheid		boven de norm	
Bovenbouwsucces	Geen oordeel	Geen oordeel	Geen oordeel
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

09 | MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

De Maritieme Academie Harlingen (MAH) verzorgt voor ongeveer 150 leerlingen vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd) gericht op de binnenvaart. De school werkt nauw samen met het ROC Nova College op dezelfde locatie en het ROC Friese Poort in Sneek. Samen met het Maritiem College IJmuiden beschikt de MAH over vier opleidingsschepen en een full-mission-simulator voor de binnenvaart. Aan de school is ook huisvesting voor de leerlingen verbonden.

www.maritiemeacademieharlingen.nl



Directeur Arjen Mintjes

over de uitdagingen en behaalde resultaten van de Maritieme Academie Harlingen in 2020.

Voor welke uitdagingen heeft de school dit jaar gestaan door de coronapandemie en hoe hebben jullie dat opgelost?

"Het digitaal onderwijs was geen probleem voor ons, alle leerlingen hadden al een eigen laptop en het materiaal van de beroepsgerichte vakken staat volledig online. In ons digitale programma Maritiem op Koers staan bijvoorbeeld veel praktische opdrachten die uitgevoerd zijn. Tijdens de eerste lockdown hebben de praktijkdocenten onder andere een instructiefilm gemaakt over het laden van onze tanker, het MTS Amalia. Die is ook in de digitale lessen gebruikt. Daarnaast hebben onze leerlingen Scheeps- en jachtbouw een compleet bouwpakket inclusief benodigd gereedschap thuis ontvangen om daar hun werkstuk mee te kunnen maken.

Gedurende het jaar hebben we goed volgens schema gewerkt en onze vierdeklassers kregen geen centraal eindexamen meer. Daardoor hadden we voldoende tijd om het programma van toetsing en afsluiting voor de derdeklassers goed uit te voeren. In de AVO-vakken is er wel een leerachterstand ontstaan bij sommige leerlingen; daarom hebben we na de lockdown iedere dag extra lessen aangeboden tussen 16 uur en 18 uur tot aan de herfstvakantie."

En hoe ging het met de huisvesting?

"Dat de huisvesting dicht moest in het voorjaar, was een behoorlijke overgang voor de leerlingen – en voor de ouders die hun kinderen opeens weer doordeweeks thuis hadden. Vanaf de heropening op 2 juni hebben we er alles aan gedaan om een nieuwe lockdown te voorkomen. We hebben direct mondkapjes verplicht gesteld, daar

was geen enkele discussie over. De leerlingen vroegen er zelf om, ze zeiden: 'We willen niet dat de school wéér op slot gaat.' Ze baalden ook dat we voor de kerstvakantie eerder dicht moesten. De huisvesting is de enige sociale omgeving die ze nog hebben; we hebben er dit jaar daarom ook extra activiteiten georganiseerd, om de leerlingen bezig te houden."

Als je terugkijkt op het afgelopen jaar, waar ben je trots op?

"Dat we met ons team de school draaiend hebben weten te houden, ondanks de corona-ellende. Toen we 2 juni weer volledig open mochten, hebben we het praktijkdeel helemaal kunnen uitvoeren, inclusief het varen op de schepen. Alle leerlingen zijn geslaagd en vervolgens succesvol het mbo ingestroomd. Ik ben er ook trots op dat we het teamgevoel hebben behouden."

Jullie hebben in 2020 gewerkt aan de ontwikkeling van het curriculum, wat bieden jullie leerlingen straks meer?

"We hebben het curriculum van het leerwerktraject omgebouwd. Dat is bedoeld voor de groep leerlingen die niet goed tussen vier muren kunnen zitten en vanaf hun vijftiende varen; één keer in de vier weken komen ze voor een week naar school. De manier waarop de lessen georganiseerd worden, is nu veel duidelijker neergezet. Ze hebben de mogelijkheid om op een makkelijkere manier het vmbo-diploma te halen en door te stromen naar het mbo. De afspraak is dat als ze slagen voor de entreetoetsen van het mbo, ze meteen naar niveau 2 kunnen doorgaan. Zo bieden we ze een steviger toekomstperspectief."

Algemeen bijzonder

Nautisch

Vmbo techniek

Echo (herstelrecht)

Resultaten en gegevens in beeld MARITIEME ACADEMIE HARLINGEN

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	161	144	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-(G)T
Onderwijspositie		Geen oordeel	
Onderbouwsnelheid		boven de norm	
Bovenbouwsucces	onder de norm	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Jullie werken nauw samen met hogeschool NHL Stenden. Wat houdt dit in?

"Wij zijn een Pedagogiek Atelier, de eerstejaars tot en met derdejaars studenten van de afdeling Pedagogiek van NHL Stenden lopen stage op onze huisvesting. Ze doen allerlei extra taken, zoals huiswerk- en sportbegeleiding en gesprekken met de leerlingen. Er ligt een plan om komend jaar onderzoek uit te voeren naar het sociaal-pedagogisch effect van hun aanwezigheid. Los van dat het altijd fijn is om meer handjes te hebben: helpt de aanwezigheid van de stagiairs ons als instituut ook verder?"

Waar hoop je op voor het komende jaar?

"Ten eerste dat we voortvarend verder kunnen met de nieuwbouwplannen voor de huisvesting. Ten tweede: het Sterk Techniekonderwijs-programma

om leerlingen vanaf groep 7 te interesseren voor een technische opleiding is in onze regio nu echt van start gegaan. Wij gaan daar veel actie op ondernemen. Zo nemen we leerlingen uit groep 7 en 8 mee varen op onze opleidingsschepen, om te laten zien hoe leuk techniek kan zijn en wat je ermee kunt. Onze hypermoderne lokalen met automatiseringstechniek, hydrauliek en pneumatiek stellen we open voor scholen om ons heen. De onderbouw van andere vmbo-scholen kan zo kennismaken met de leuke kanten van maritieme techniek. Ten derde willen we de groep leerlingen voor onze relatief nieuwe richting Scheeps- en jachtbouw vergroten door meer voorlichting te geven, samen te werken met andere scholen en te laten zien wat we doen: bijvoorbeeld door deelname aan de Young Solar Challenge, een race met schepen op zonne-energie."

10 | MONTESSORI COLLEGE AERDENHOUT

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



Directeur Bas Boensma
over de uitdagingen en behaalde resultaten van het
Montessori College Aerdenhout in 2020.

Als je terugkijkt op het afgelopen jaar, waar ben je trots op?

"Dat we het voor elkaar hebben gekregen om een totaal andere manier van werken door te voeren. Zowel leerlingen als docenten hebben laten zien flexibel en creatief met de coronasituatie te kunnen omgaan. Het MCA heeft al jaren goede resultaten, onze angst was of we die wel konden handhaven met het digitale onderwijs. Maar we hebben een slagingspercentage van 100 procent weten te realiseren, mét goede cijfers bovendien."

Voor welke uitdagingen heeft de school dit jaar gestaan door de coronapandemie en hoe hebben jullie dat opgelost?

"Het omschakelen naar digitaal onderwijs was een behoorlijke uitdaging. We hadden gelukkig een protocol klaarliggen omdat we de lockdown al zagen aankomen. Daardoor konden we direct overstappen op Microsoft Teams. Technisch liep alles goed, maar of de kwaliteit van het onderwijs hetzelfde bleef, daar heb ik toch mijn twijfels over. We kregen minder zicht op de leerlingen, konden minder goed zien hoe het nou écht met ze ging. De mentoren hebben wel zo veel mogelijk contact gehouden met hun leerlingen, soms zelfs door thuisbezoeken. En leerlingen die uit beeld vielen, hebben we op een gegeven moment weer terug naar school gehaald. Daar kregen ze begeleiding van ons zorgteam. Wat ook meer inspanning vergde, was het teamgevoel met elkaar als collega's handhaven. We hielden af en toe online meetings, maar dat is natuurlijk niet hetzelfde. Bij de volgende lockdown rond kerst 2020 speelde dat opnieuw. Je maakt er steeds weer het beste van, maar leuk is het niet."

Een van de speerpunten voor 2020 was het verbeteren van de PDCA-cyclus op de school. Wat hebben jullie gedaan?

"In het voorjaar hebben we een takenlijst opgesteld waarop medewerkers zich konden inschrijven. Iedereen die verantwoordelijk werd voor een taak heeft een taakformulier 'SMART' ingevuld en besproken met de betreffende teamleider. Ze hebben ook uren gekregen voor hun taken. Dus de 'P' van Plan is uitgevoerd, nu staan we voor de 'D' van Do. Voor de werving & selectie van leerlingen is bijvoorbeeld één persoon verantwoordelijk geworden. Die maakt een plan hoe we het huidige aantal leerlingen kunnen behouden – we hebben geen wens om veel te groeien maar willen dezelfde omvang behouden. Ook hebben we een montessori-coördinator aangesteld die ervoor zorgt dat we onze plannen structureel blijven toetsen aan het montessori-gedachtegoed."

In 2020 heeft de inspectie het MCA bezocht. Wat vonden zij van de school?

"Die inspectie verliep digitaal in verband met corona, dat was wel apart. Het oordeel was heel positief. De inspecteur kreeg in de digitale gesprekken met leerlingen en docenten de indruk dat er een warme sfeer op school heerst en dat we een omgeving bieden waar iedereen zichzelf kan zijn, met veel aandacht voor de creativiteit van leerlingen. Onze afspraken en procedures zijn nog niet allemaal uitgeschreven, dus de aanbeveling was om dat meer te doen. Dan borg je het schoolkarakter ook beter bij personeelwisselingen. Dat is precies wat we nu doen met de PDCA-cyclus."

Montessori
Samenwerking
Havo-kansklas
Creatieve school
Betrokkenheid



Waar hoop je op voor het komende jaar?

"Ik hoop dat we niet meer constant hoeven te schakelen tussen fysiek en digitaal onderwijs vanwege corona en al onze plannen kunnen uitvoeren. Natuurlijk hoop ik dat we onze leerlingen succesvol naar een mooi diploma kunnen leiden. En ik hoop dat we met elkaar als team sterker worden en planmatiger gaan werken. Het streven is om telkens een stapje beter te worden. Dat hoeft niet alleen qua cijfers te zijn, het kan hem ook zitten in het bijbrengen van bepaalde vaardigheden bij leerlingen en door op creatief vlak tot mooie resultaten te komen."

Resultaten en gegevens in beeld MONTESSORI COLLEGE AERDENHOUT

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	405	409
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-IGIT	
Onderwijspositie	boven de norm	
Onderbouwsnelheid	boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	
Slagingspercentage	100%	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	

11 | PRAKTIJKSCHOOL DE LINIE

Praktijkschool De Linie in Hoofddorp verzorgt toekomstgericht praktijkonderwijs voor 165 leerlingen. Het is een veilige school met een prettige sfeer, waar leerlingen zich snel thuis voelen. Ontdekken, leren en toepassen staan centraal. De school werkt met een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) voor elke leerling. Leerlingen verlaten de school met een diploma praktijkonderwijs, een arbeidscontract en/of een diploma voor de entree-opleiding mbo. De uitstroom hangt af van de eigen wensen en mogelijkheden. www.praktijkschooldelinie.nl



Directeur Sylvana Halkers
over de uitdagingen en behaalde resultaten van Praktijkschool De Linie in 2020.

Welke uitdagingen ben je tegengekomen in de coronacrisis en hoe hebben jullie die opgelost?

"Toen de eerste lockdown in maart kwam, waren we daar goed op voorbereid; we konden snel schakelen naar een online leeromgeving. De paar leerlingen die nog geen eigen device hadden, hebben we meteen voorzien van een laptop. We hielden de leerlingen goed in beeld door dagelijks contact en wekelijks met de ouders te bellen. Voor negen leerlingen die een lastige thuissituatie hadden, hebben we opvang op school geregeld. De praktijklessen hebben we omgevormd naar praktijkopdrachten die de leerlingen thuis moesten uitvoeren. Zoals thuis een recept koken en er een foto van nemen, of technische opdrachten uitvoeren en filmen. De opdrachten bij techniek waren bijvoorbeeld: maak een dobbelsteen van papier, met de instructie via YouTube. Of maak een raketvoertuig, waarvoor de leerlingen een bouwpakket van OPITEC kregen. Al moet je met die opdrachten ook rekening houden met individuele thuissituaties. Gezinnen die het financieel moeilijk hebben, kunnen bijvoorbeeld niet zo makkelijk specifieke boodschappen doen voor een recept. Ons team is gelukkig heel inventief, we bedachten veel goede oplossingen met elkaar. De studiedagen hebben we ook laten doorgaan via Teams. Iedereen wilde door ondanks de crisis, niemand wilde blijven stilstaan. Na de zomervakantie was de grootste uitdaging natuurlijk het organiseren van de praktijklessen op een veilige manier. Daarom hebben we direct mondkapjes voor iedereen ingevoerd."

Waar ben je het meest trots op als je terugkijkt op het afgelopen jaar?

"Op de flexibiliteit en creativiteit van zowel medewerkers als leerlingen. We stapten direct over op online onder-

wijs. Geen enkele leerling hebben we uit het zicht verloren en na de lockdown zijn we snel teruggeschakeld naar een fysiek lesrooster. Ondanks alle vragen en onzekerheden hebben we iedere keer een oplossing gevonden, door een mentaliteit van de schouders eronder zetten. Dat vind ik echt bewonderenswaardig."

Het team van Praktijkschool De Linie is geschoold in de zes rollen van de leraar. Hoe gaat het daarmee?

"De zes rollen maken deel uit van de dagelijkse lespraktijk. De uitvoering van die rollen wordt tijdens de lesbezoeken geobserveerd en als leidraad voor het gesprek gebruikt. Door corona raakten de docenten creatiever in het uitvoeren van de rollen. De rol van gastheer wordt bijvoorbeeld uitgebreid in een digitale werkomgeving: je moet constant zorgen dat iedereen online aangehaakt blijft. We hebben onze nieuwe collega's afgelopen jaar ook geschoold in de zes rollen, onze docentcoaches hebben daar extra aandacht aan besteed."

Wat heeft de aandacht voor vitaliteit jullie team opgeleverd?

"We plukken nog dagelijks de vruchten van het feit dat wij een aantal jaar geleden gezondheid centraal hebben gesteld, met het programma Fit Happens. We hebben nog steeds zeer weinig verzuim en de collega's sporten nog steeds met veel plezier aan het einde van de werkdag. Het vak Lifestyle, waarin we leerlingen leren hoe ze een gezonde leefstijl ontwikkelen, breiden we steeds verder uit. We geven nu ook lessen jeugd-EHBO."

Wat zijn de speerpunten voor het komend jaar?

"Een belangrijk speerpunt is het borgen van onze onderwijskwaliteit. Wij zijn een traject gestart om de waardering Goed te krijgen van de inspectie. Tijdens de vorige

Professioneel

Brede
talentontwikkeling

Uitdagend

Inlevend

Hulpvaardig

Resultaten en gegevens in beeld PRAKTIJKSCHOOL DE LINIE

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	156	164

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	
Vervolgonderwijs	21
Arbeidsmarkt	3
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	14
Beroepscertificaten	10
Diploma praktijkonderwijs	27

inspectie raadde de inspecteur ons dat aan. Onze basis is goed op orde, we kijken nu kritisch naar onze leerlijnen en zetten de puntjes op de i waar dat nodig is. Helaas heeft dit proces wat vertraging opgelopen afgelopen jaar door corona. Verder kijkt onze werkgroep Kwaliteit en Beleid naar structurele kennisdeling bij externe scholing. Hoe kunnen medewerkers die een

cursus of training volgen, hun opgedane kennis zo goed mogelijk delen met collega's? Op die manier realiseer je breder profijt van de scholing. Een ander speerpunt is het uitbouwen van de branchecertificering bij Techniek, Groen en Zorg. We willen een stapje verder gaan in die sectoren en de leerlingen meer keuze aanbieden."

12 | PRAKTIJKSCHOOL OOST TER HOUT

Praktijkschool Oost ter Hout in Haarlem is gevestigd op een prachtige locatie aan het Spaarne. De school begeleidt bijna 250 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. www.oost-ter-hout.nl



Directeur Frits Roemers

uitdagingen en behaalde resultaten van Praktijkschool Oost ter Hout

Wat heeft de school, ondanks corona, het afgelopen jaar bereikt?

"We hadden een grote instroom: 62 nieuwe leerlingen. Door de lockdown in het voorjaar konden we ons onderwijs op afstand in de steigers zetten en realiseren. Als praktijkschool is dat een uitdaging. Maar het is ons gelukt om onze leerlingen klassikaal en individueel digitaal te bedienen en om contact te houden via Teams of Zoom. Op de lockdown in december waren we goed voorbereid. Los van het onderwijs, hebben we ook geïnvesteerd in energiezuinigheid: sinds 2020 hebben we overal ledverlichting. We blijven ons inzetten voor het ontlasten van het milieu."

De school zet stevig in op het versterken van de onderwijskwaliteit. Op welke manieren doen jullie dat?

"De onderwijskwaliteit op Oost ter Hout is goed. Maar ieder jaar leggen we de lat een stukje hoger. Volgend jaar willen we het predicaat Goed behalen van de inspectie. We zetten alles in om dat voor elkaar te krijgen. Door goed te luisteren naar feedback van leerlingen, ouders, bedrijven en collega-scholen zorgen we ervoor dat ons onderwijs adequaat, aantrekkelijk en vernieuwend blijft. Verder moderniseren we ieder schooljaar onze leer-werkplekken. Zo leren onze leerlingen te werken met de laatste technologieën, die zij ook tijdens hun stage tegenkomen. Bovendien zorgen wij ervoor dat zij goed beslagen ten ijs komen door bijvoorbeeld ook de steeds veranderende richtlijnen voor veiligheid in het lesprogramma op te nemen."

Welke inzichten heb je in 2020 opgedaan?

"Oost ter Hout weet in tijden van snelle verandering mogelijkheden te realiseren; we zijn flexibel en vindingrijk als dat nodig is. Dat geldt voor medewerkers én voor

leerlingen. Leerlingen vroegen ons in 2020 om meer zelf keuzes te mogen maken in hun eigen leerproces. Dat is een van onze speerpunten geworden voor 2021. En fijn om bevestigd te zien: na de eerste lockdown hoorden we van veel leerlingen dat zij school gemist hadden en dat ze blij waren om weer normaal naar school te kunnen."

Jullie leerlingen komen uit de hele regio. Wat is jullie aantrekkingskracht?

"Zij komen niet alleen vanuit de regio, maar ook van ver daarbuiten. Sterke pilaren van Oost ter Hout zijn veiligheid, orde, rust, de duidelijke schoolregels, het handhaven ervan, de warme sfeer, kleine klassen en persoonlijke begeleiding. Dat is direct voelbaar als je de school binnenkomt. Ouders vinden bij ons een veilige school voor hun kind, waar iedereen zichzelf mag zijn. Verder heeft iedere jaarlaag een Plusklas voor maximaal negen leerlingen die extra aandacht en begeleiding nodig hebben met minder wisselingen per dag. We zijn blij dat we die luxe kunnen bieden."

Wat zijn jullie vijf ambities voor de komende vier jaren?

"Onze eerste ambitie is dat we de komende vier jaar gaan werken aan het vergroten van de zelfstandigheid van onze leerlingen wat betreft hun eigen onderwijsproces. Dit betekent concreet dat de leerling, in overleg met de docent, eigen hogere leerdoelen gaat opstellen, zowel praktisch, theoretisch als realistisch. Deze ambitie heeft direct invloed op de tweede: het pedagogisch-didactisch handelen van de docenten. Zij moeten een meer coachende rol aannemen en meer inspelen op de behoeftes van de individuele leerling en het begeleiden van hun zelfstandigheid. Onze derde ambitie is een nauwe afstemming tussen de

Structuur en orde

Kleine klassen

Veiligheid en rust

Modern onderwijs

Prachtige locatie

Resultaten en gegevens in beeld PRAKTIJKSCHOOL OOST TER HOUT

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	229	246

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	
Vervolgonderwijs	29
Arbeidsmarkt	11
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	0
Beroepscertificaten	84
Diploma praktijkonderwijs	37

praktijkvakken op school en de in de stage benodigde competenties. Uitbreiding van de AVO-lessen media-wijsheid en digitale geletterdheid is onze vierde ambitie. De komende jaren zetten we onder andere in op bijscholing van onze medewerkers op deze gebieden. Onze vijfde ambitie tot slot, is het realiseren van een

PDCA-cyclus met een structurele maandelijkse evaluatie. Doel hiervan is om bijtijds bij te kunnen sturen. Uiteindelijk doen we dit alles voor onze leerlingen, en met succes: ook in 2020 hebben alle eindejaarsleerlingen een baan en/of vervolgopleiding gevonden, ondanks corona. Daar zijn we trots op."

13| PRAKTIJKSCHOOL UITHOORN

Praktijkschool Uithoorn is een op ontwikkeling gerichte, zorgzame en veelzijdige school voor praktijkonderwijs. De school biedt onderwijs aan 210 leerlingen en heeft een nevenvestiging voor de leerlingen van de bovenbouw. Alle leerlingen werken met een individueel ontwikkelingsplan. De school daagt leerlingen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en te communiceren over hun ontwikkeling. www.praktijkschooluithoorn.nl



Directeur Sylvana Halkers over de uitdagingen en behaalde resultaten van Praktijkschool Uithoorn in 2020.

Welke uitdagingen ben je tegengekomen in de coronacrisis en hoe hebben jullie die opgelost?

"We hebben behoorlijk wat tegenslag gehad doordat meer collega's zich ziek meldden – wegens corona of een andere oorzaak – of in quarantaine moesten. Daardoor hebben we meerdere keren een noodrooster moeten draaien waarbij de leerlingen tot 12 uur les hadden en 's middags thuis doorwerkten. Dat bracht ook best wat problemen in sommige gezinnen. Daarnaast hebben we veel activiteiten moeten annuleren vanwege corona, zoals de diploma-uitreikingen en werkweken. Dit heeft effect op de sfeer op school. We merken dat leerlingen er last van hebben; er zijn bijvoorbeeld kortere lontjes, er ontstaan sneller opstootjes. We proberen goed te blijven praten met elkaar, om de spanning zo te ontladen. Na de zomervakantie was het een grote uitdaging om de praktijklessen op een veilige manier te organiseren. Daarom hebben we direct mondkapjes voor iedereen ingevoerd."

Waar ben je het meest trots op als je terugkijkt op afgelopen jaar?

"Dat het team, ondanks alle angst en onzekerheid, toch de schouders eronder heeft gezet. We hebben van de lockdown tijdens de eerste golf besmettingen enorm veel geleerd; die inzichten hebben we tijdens de tweede golf goed toegepast. De eerste keer hadden we nog niet alle lesstof beschikbaar voor de online leeromgeving en moest iedereen nog leren om elkaar te ontmoeten in Teams. In de tweede lockdown ging dat veel beter. De docent die onze leerlijn Digitale Vaardigheden heeft opgezet, heeft leerlingen en medewerkers afgelopen jaar geleerd om goed met Teams om te gaan. We kunnen onze leerlingen nu beter volgen en corrigeren. De leerlingen pikten Teams snel op, merkten we, en wij als medewerkers ook."

Jullie zetten sterk in op de vitaliteit van de medewerkers. Wat hebben jullie daaraan gedaan afgelopen jaar?

"Helaas hebben we weinig kunnen organiseren vanwege de besmettingsrisico's. De geplande vitaliteitsdag hebben we moeten uitstellen. Alle medewerkers zijn zich in ieder geval goed bewust van de noodzaak om vitaal te blijven en goed voor zichzelf te zorgen; de activiteiten daarvoor voeren ze buiten school uit, daar hebben ze de school niet voor nodig. Wel hebben we nog steeds een hoog ziekteverzuim op onze school – mede door corona – dus dat blijft een aandachtspunt. We moeten in de gaten houden dat de mensen die de school draaiend houden, ook goed op de been blijven."

Wat zijn de speerpunten voor komend jaar?

"Een belangrijk speerpunt is het borgen van onze onderwijskwaliteit. Wij zijn een traject gestart om de waardering Goed te krijgen van de inspectie. We gaan een cyclische professionaliteitsaanpak uitwerken zodat het team zich goed kan blijven ontwikkelen in het orthopedagogisch/didactisch handelen. Verder richten we ons op het vergroten van de sociale veiligheid en het verder verbeteren van de online leeromgeving PROFIJT, zodat leerlingen een beter visueel overzicht hebben van hun voortgang en hun examen-dossier. Voor onderwijs in samenhang werken we aan een plan om te onderzoeken of de huidige organisatie van de school past bij de ambities die we hebben qua aanbod, rooster, indeling van het gebouw en dergelijke. Tot slot gaan we volop aandacht geven aan de uitstroom begeleid werken. We hebben een aantal leerlingen die aan de onderkant van het praktijkonderwijs functioneren en niet makkelijk uitstromen via een reguliere stage. We proberen deze stap verder te verbeteren zodat zij eerder op een passende plek terecht komen."

Structuur en orde

Kleine klassen

Veiligheid en rust

Modern onderwijs

Prachtige locatie

Resultaten en gegevens in beeld PRAKTIJKSCHOOL UITHOORN

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	210	211

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	
Vervolgonderwijs	23
Arbeidsmarkt	10
Arrangement Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	8
Diploma praktijkonderwijs	35

14 | PROF. DR. GUNNINGSCHOOL VSO

De Prof. Dr. Gunningschool VSO biedt scholing op maat aan ongeveer 100 leerlingen. Het onderwijs is certificaatgericht voor vmbo basis en kader en diplomagericht voor vmbo theoretisch. Het doel voor alle leerlingen is doorstromen naar het mbo.

In een veilig klimaat wordt de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerling nauwkeurig in de gaten gehouden. De school wil alle leerlingen leren om via stage, werk en onderwijs op maat zelfstandig te functioneren in de maatschappij.

De Prof. Dr. Gunningschool heeft nog een vestiging op een andere locatie vlakbij: VSO Daaf Geluk. Hier krijgen leerlingen met angstproblematiek of een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard) lessen op het niveau van vmbo kader, vmbo theoretisch, havo en vwo. Zie het schoolverslag op pagina 64.

www.gunningschool-vso.nl



Directrice Monica van den Hoven

over de uitdagingen en behaalde resultaten van de Prof. Dr. Gunningschool in 2020.

Voor welke uitdagingen stond de school door de coronapandemie en hoe heb je die opgelost?

"Het was een behoorlijke klus om het digitale onderwijs op poten te zetten. Gelukkig hadden we voldoende laptops in huis om uit te lenen aan leerlingen. Het team heeft hard gewerkt om het onderwijs opnieuw in te richten en zich het lesgeven in Teams eigen te maken. Daar hebben we ook trainingen voor aangeboden. Ik ben trots op de flexibiliteit die iedereen heeft getoond en de ontwikkeling die we hebben doorgemaakt als school. Voor een school als deze, met scholing op maat, is fysiek onderwijs heel belangrijk. Het vereiste dan ook veel inspanning van de medewerkers om de binding met de leerlingen op afstand goed te houden. Ze hebben wekelijks een-op-een gebeld met de leerlingen en met het thuisfront. Waar nodig hebben ze ook bijlessen gegeven. De zorgmedewerkers zijn uitgebreid betrokken bij de ontwikkeling van de leerlingen in deze moeilijke tijd."

Wat hebben jullie als team het afgelopen jaar geleerd?

"Denken in mogelijkheden en vooral een andere manier van werken. Waarbij het mijzelf des te duidelijker werd dat je sommige zaken prima digitaal kunt regelen, bijvoorbeeld korte mededelingen of communicatie als je ziek thuis bent. We hebben ons onderwijs met gezamenlijke inspanning opnieuw ingericht. Maar daar waar je echt het onderwijs wilt ontwikkelen of met elkaar wilt sparren over beleid, werkt het digitale contact niet. Voor dat soort gesprekken moet je zien hoe anderen

reageren, je hebt de lichaamstaal van een ander nodig. Dat geldt ook voor het in stand houden van het teamgevoel. Ik miste het afgelopen jaar sterk dat ik collega's niet of nauwelijks persoonlijk kon zien; je kon niet even een praatje maken en merken hoe iemand in zijn vel zit; ik heb geleerd hoe belangrijk dat soort informele contacten zijn voor de saamhorigheid. Zeker in het speciale onderwijs heb je elkaars fysieke aanwezigheid nodig. Neem de kerstmeeting die online was georganiseerd. Het was heel leuk, maar de echte warmte met elkaar die je nodig hebt na een jaar hard werken, die krijg je niet online."

Waar ben je het meest trots op als je kijkt naar afgelopen jaar?

"Dat we, ondanks dat het een uitdagend jaar was, toch nog structuur en veiligheid hebben kunnen bieden aan onze leerlingen door goed overzicht te houden en samen te blijven werken. Het team denkt in mogelijkheden, ons uitgangspunt is: er is altijd een oplossing."

Afgelopen jaar is de inspectie langsgelopen.

Wat vonden de inspecteurs van de school?

"Ze waren heel blij dat de school na het vorige bezoek niet heeft stilgezeten. Een van de inspecteurs zei letterlijk tegen ons: 'Jullie mogen trots zijn op de vooruitgang.' Ze hebben gezien dat we allerlei zaken verder ontwikkeld hebben: we zijn naar diplomagericht onderwijs gegaan en hebben het pedagogisch en didactisch klimaat verbeterd. Zo hebben we meer stabiliteit gekregen in het

Kwaliteit

Veiligheid

Optimisme

Betrokkenheid



Resultaten en gegevens in beeld PROF. DR. GUNNING VSO

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	111	94
ONDERWIJSRESULTATEN 2020		
Einduitstroom	Boven de norm	
IQ in relatie tot uitstroom	Onder de norm	
Plaatsbestending	Boven de norm	
Tussentijdse uitstroom	Boven de norm	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	

Positive Behavior System en hoe we daarbinnen werken. In dat systeem leg je vast hoe je kinderen aanspreekt op hun gedrag. Door medewerkers op een positieve manier hierop te wijzen en cursussen te blijven aanbieden, krijgen we steeds meer eensluidendheid. Een compliment naar het team is hier op zijn plaats."

Wat zijn de speerpunten voor komend jaar?

"Dat we de gevolgen van corona weten te beperken en onze leerlingen zo goed mogelijk naar het volgende leerjaar of het examen brengen. We houden de achterstanden in de gaten en proberen de sociaal-emotionele effecten zo goed mogelijk te beperken. Ondertussen gaan we verder met de professionalisering van ons team, via verschillende trainingen en cursussen."

15| SPAARNE COLLEGE

Het Spaarne College heeft op 1 augustus 2020 haar deuren geopend als nieuwe vmbo-school in Haarlem-Noord. De Paulus Mavo/vmbo, het Sterren College en de Daaf Gelukschool hebben de krachten gebundeld en zijn samen verder gegaan onder deze naam. De school biedt een theoretische (mavo), gemengde, basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerweg.

Ruim 850 leerlingen maken op het Spaarne College kennis met een breed keuzeaanbod in theorie- en praktijkvakken en kunnen zo hun talenten ontdekken en ontwikkelen. De school heeft bovendien een sterke ondersteuningsstructuur.

www.spaarnecollege.nl



Directeur Wim Huiberts

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Spaarne College in 2020.

Het Spaarne College is in augustus 2020 opgericht. Hoe karakteriseer je de nieuwe school?

"Deze school biedt als geheel meer dan de som der delen: we combineren de goede ondersteuningsstructuur van de Daaf Gelukschool en de Paulus Mavo met de brede onderwijskundige inrichting van het Sterren College. We hebben een enorm betrokken docententeam met een grote drive om ons schoolplan te realiseren. De kernwaarden van onze school – veilig, vertrouwen, transparant en betrokken – dragen we met hart en ziel uit."

In 2020 heeft de inspectie het Spaarne College bezocht. Wat vonden zij van de school?

"Ze zijn specifiek langsgekomen vanwege een bestuurlijk onderzoek, waarvoor we op vier onderdelen zijn bevraagd: zicht op de leerling en begeleiding, kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en extra ondersteuning. Op de eerste drie onderdelen scoorden we een Voldoende, op extra ondersteuning scoorden we een Goed. Ik ben er ontzettend blij mee dat we dat als nieuwe school nu al voor elkaar hebben gekregen. Wij hebben de ambitie om over vijf jaar een excellente school te zijn. Daarvoor moeten we op alle onderdelen een Goed scoren. Dat we dat nu al doen op zo'n belangrijk onderdeel als de ondersteuningsstructuur voor onze leerlingen, is geweldig!"

De school biedt leerlingen veel keuzemogelijkheden en zorgt zo voor brede talentontwikkeling van leerlingen. Hoe helpen jullie de leerlingen bij het maken van de juiste profielkeuzen?

"De eerste anderhalf jaar op het Spaarne College volg je

praktijkvakken van alle vijf profielen, pas daarna maak je een keuze voor drie verschillende profielen waarin je je verder verdiept. Zo kun je beter ontdekken wat goed bij je past. Vervolgens lopen de leerlingen al in het derde leerjaar hun stage, om erachter te komen of die richting inderdaad bij hen past. Eventueel kunnen ze hun keuze voor de vakken in het vierde leerjaar dan nog bijstellen. We zetten bovendien voor alle vier leerjaren LOB op het rooster. We hebben een uitgebreid decanaat dat samen met de mentoren die lessen vormgeeft. We stimuleren onze leerlingen om al vanaf het eerste leerjaar na te denken over vragen als: Wat kan ik? Wat wil ik? Waar ben ik goed in? Wie of wat heb ik daarbij nodig?

Overigens merken we nu wel dat we misschien een iets te ambitieus programma hebben met ons onderwijspakket: roostertechnisch is het best lastig om vijf profielen én daarnaast maatwerk in het onderwijs aan te bieden. Leerlingen gaven ons ook terug dat ze drie profielen wat veel vinden om te kiezen halverwege het tweede jaar. We gaan komend jaar goed luisteren naar alle leerlingen en daarop ons programma wat bijstellen. Maar onze kernvisie blijft: een breed aanbod in theorie- en praktijkvakken, zodat je al je talenten kunt ontdekken en ontwikkelen."

Voor welke uitdagingen heeft de school dit jaar gestaan vanwege corona en hoe heeft de school dat aangepakt?

"De eerste helft van 2020 waren we druk bezig om de nieuwe school vorm te geven. Dat kon helaas door corona niet meer op fysieke bijeenkomsten, maar dat deed gelukkig niks af aan de betrokkenheid bij de school en het vertrouwen in elkaar.

Veilig

Vertrouwen

Transparant

Betrokken

Resultaten en gegevens in beeld SPAARNE COLLEGE

LEERLINGEN	2020-2021		
Aantal Spaarne College	772		
Aantal ISK	108		
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	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
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende

In augustus gingen we heel enthousiast van start en het docententeam trok de school er ontzettend goed doorheen. Kalm en betrokken bleef iedereen zijn werk doen voor de leerlingen. We hebben alle RIVM-richtlijnen aangehouden voor de veiligheid; mondkapjes waren verplicht wanneer 1,5 meter afstand niet mogelijk was, zoals bij sommige praktijkvakken. We hebben op onze school behoorlijk grote klaslokalen en tegelijkertijd

kleine klassen: maximum 18 leerlingen per klas in de onderbouw, 20 in de bovenbouw en 16 bij praktijkvakken. Daardoor kunnen we relatief makkelijk afstand houden van elkaar in de klassen. Ook qua ziektegevallen en quarantaines viel het mee, we hebben er niet méér last van gehad dan de gemiddelde school. Volgens mij zijn er ook geen grote leerachterstanden ontstaan."

16 | TECHNISCH COLLEGE VELSEN

Technisch College Velsen (TCV) biedt technisch vmbo-onderwijs, van basis-beroepsgerichte leerweg tot gemengde leerweg. Vakgericht onderwijs, een veilige leeromgeving en een sterke samenwerking met het regionale bedrijfsleven vormen de basis van het TCV, dat 306 leerlingen heeft. Door de nauwe banden tussen de school, het mbo en het werkveld is de aansluiting met en doorstroom naar het mbo goed. www.technischcollegevelsen.nl



Directeur Frank Out

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Technisch College Velsen in 2020.

Voor welke uitdagingen stond de school door de coronapandemie?

"Toen we dicht moesten in het voorjaar, hebben we binnen één dag het afstandsonderwijs opgezet. Daar zijn we best trots op. We hebben alle theorielessen via Discord ingericht, een wereldwijd bekend chatprogramma voor gamers, waar de leerlingen al heel vertrouwd mee zijn. Het is een stabiel programma dat grote groepen gebruikers tegelijk aan kan en heel gebruikersvriendelijk is. We hebben alle collega's meteen een spoedcursus van een dag gegeven. Volgens een nieuw rooster kregen de leerlingen elke dag van het 2de tot het 5de uur theorieles. Wie niet ingelogd was, moest de volgende dag naar school komen en in een lokaal de online lessen volgen. Dat werkte goed, de meeste leerlingen logden gedisciplineerd in. Kwetsbare leerlingen lieten we op voorhand al naar school komen voor de lessen.

De praktijklessen waren een lastiger verhaal; die kun je niet vervangen door digitale lessen. Dat was een behoorlijke klap voor ons, praktijklessen zijn immers onze core business. Zodra de regels versoepelden, na de meivakantie, zijn we direct begonnen met inhaallessen. Maar honderd gemiste praktijkuren haal je niet zomaar in. Wat dat betreft heeft het onderwijs zwaar te lijden onder de coronapandemie."

Als je terugkijkt op het afgelopen jaar, waar ben je trots op?

"We zijn op een heel nuchtere manier omgegaan met de coronacrisis. We hebben de schouders eronder gezet en gezegd: 'Kom op, moedig voorwaarts.' Van de mondkapjesdiscussie hebben wij ook geen last gehad; we hebben mondkapjes al vrij snel verplicht gesteld en dat ging zonder gesputter. Verder zijn we afgelopen jaar gestart

met 16 nieuwe medewerkers en een nieuw samengesteld MT en ik ben trots op het feit dat dat heel goed is gegaan. We zijn echt een team met elkaar, de sfeer is hartstikke goed."

Jullie zijn dit schooljaar gestart met veel nieuwe leerlingen. Wat maakt jullie school zo aantrekkelijk?

"Ja dat is nóg een punt van trots, dat we tegen de stroom in groeien. We hebben 87 nieuwe aanmeldingen gekregen, tegen 67 het jaar daarvoor. Vanuit de gedachte 'onbekend maakt onbemind' hebben we zwaar ingezet op onze pr: we willen zo veel mogelijk basisschoolkinderen laten kennismaken met het techniekonderwijs. Daarom geven we bijvoorbeeld gastlessen op basisscholen in onze regio. We nodigen ook basisschoolklassen en andere vmbo-klassen uit om gebruik te maken van ons technieklokaal voor basisscholen (het 'Techlab') en onze 'Smarttechnology Hotspot'. Dat is een lokaal dat we met subsidie van het programma Sterk Techniekonderwijs hebben ingericht met heel geavanceerde techniek. Ruimtevaarder André Kuipers heeft het lokaal in november officieel geopend. We hebben er green screens en VR-brillen, 3D-printing en allerlei robotica. Alle leerlingen die er komen vinden het ontzettend gaaf. Ze realiseren zich dat werken met techniek veel meer inhoudt dan vieze handen krijgen. Dat is ook onze doelstelling als school: laten zien dat techniek zowel een ambachtelijke, creatieve als hightech kant heeft."

Wat hebben jullie nog meer gedaan met de subsidie vanuit Sterk Techniekonderwijs?

"We hebben werkgroepen met docenten in het mbo opgezet waarin we doorlopende leerlijnen hebben besproken. Hiermee voorkomen we dat leerlingen dubbelingen in het programma van vmbo en mbo krijgen.

Techniek

Maatwerk

Vakmanschap

Veiligheid

Resultaten en gegevens in beeld TECHNISCH COLLEGE VELSEN

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021	
Aantal	294	311	
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-IGIT
Onderwijspositie		boven de norm	
Onderbouwsnelheid		boven de norm	
Bovenbouwsucces	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Slagingspercentage	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Dat is natuurlijk zonde van hun tijd. Door beter af te stemmen met het mbo wat ze op het vmbo al geleerd hebben, realiseren we een tijdswinst van 3 tot 12 maanden voor hen. Verder besteden we een deel van de subsidie aan het professionaliseren van onze docenten. Ze lopen bijvoorbeeld stage in bedrijven om hun praktijkkennis op te frissen en nieuwe motivering te krijgen. Ten slotte hebben we het aantal keuzevakken meer dan verdubbeld. Onze leerlingen kunnen nu uit 46 keuzevakken kiezen op creatief, hightech of ambachtelijk gebied. Dat loopt van werken met glas-in-lood tot robotica."

In 2020 heeft de inspectie het TCV bezocht. Wat vonden zij van de school?

"Hun oordeel was heel positief. We hebben op alle aspecten voldoende gekregen. Het viel de inspectie

op dat we vanuit het TCV zeer hoge ambities hebben. We kregen als tip mee dat we niet té veel moeten doen, dat we gefocust moeten blijven. Ik snap die opmerking wel, maar wij hebben ook echt de menskracht om onze ambities waar te maken."

Waar hoop je op voor het komende jaar?

"Ik hoop dat we de stijgende lijn in aanmeldingen voortzetten. En verder bouwen we binnen het schoolplan verder aan een professionele schoolcultuur. Dat doen we al goed, maar het kan natuurlijk altijd beter. Dus komend jaar focussen we op feedback geven en nemen, leren van elkaar en collegiale visitaties, met bezoeken aan elkaars lessen en het bespreken van de resultaten."

17 | TENDER COLLEGE PRO IJMUIDEN

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



Directeur Ron Pluimert

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Tender College IJmuiden pro in 2020.

Wat heeft de school afgelopen jaar bereikt, ondanks corona?

"Vanaf maart was het een hele rare tijd, maar ik ben er trots op dat al onze leerlingen, op een enkele uitzondering na, zijn doorgestroomd en op een voor hen goede plek terecht zijn gekomen. Ze hebben weinig achterstand opgelopen en konden na de lockdown doorgaan met waar ze mee bezig waren. Ook de stages gingen door: in de tweede helft van het jaar hebben vrijwel alle leerlingen uit de bovenbouw stage kunnen lopen. De diploma-uitreiking hebben we op een leuke manier door kunnen laten gaan; met een drive through waarbij de leerlingen en hun ouders in mooi versierde voertuigen feestelijk werden binnen gehaald. Alle examenleerlingen zijn geslaagd."

Waar ben je het meest trots op als je kijkt naar afgelopen jaar?

"Op wat we bereikt hebben, wat ik net vertelde. En ik ben heel trots op mijn team dat alle leerlingen in beeld heeft gehouden. Dat is vooral te danken aan ieders flexibiliteit en de bereidheid om continu mee te denken in oplossingen. Het onderwijs op afstand hebben we goed geregeld. De docenten hadden dagelijks individueel contact met alle leerlingen. Minimaal één keer per week had de docent ook contact met de ouders, om te vragen hoe het ging met hun zoon of dochter."

Welk effect had de coronapandemie op het praktijkonderwijs?

"Onze leerlingen hebben structuur nodig. Thuiswerken is echt lastig voor ze. In het begin appten ze docenten nog om tien uur of zelfs twaalf uur 's avonds, om hulp te vragen. Daardoor stonden die erg onder druk. Dus hebben we gezegd dat leerlingen tot vijf uur 's middags hulp konden vragen, en anders moesten wachten tot de

volgende dag. Dat hielp. Via Magister kreeg ieder kind elke dag opdrachten. Maar het was erg prettig om ze in mei weer op school te zien. Op school kunnen we ze toch veel beter helpen dan op afstand. En prettiger. Maar wat ik al zei: gelukkig hebben ze weinig achterstand opgelopen. Het is wel jammer dat leerlingen niet op alle gebieden examen hebben kunnen doen, zoals voor werken in de keuken. Later konden ze dat wel. En leerlingen die inmiddels van school zijn, bieden we ook de mogelijkheid om alsnog het examen af te leggen."

Met de app Hoy vergroten jullie de ouderbetrokkenheid. Wat zijn jullie ervaringen tot nu toe met die app?

"We zijn in het schooljaar '20-'21 de app beginnen te gebruiken. Hoy biedt ons een heel makkelijke en laagdrempelige manier om snel - en veilig - ouders en leerlingen te bereiken. Groepsgewijs of individueel. Er wordt veel gebruikgemaakt van de app: mentoren en ouders zien de meerwaarde ervan in. 70 tot 80 procent van de berichtjes wordt heel snel gelezen. De app kent ook extra mogelijkheden, die we steeds beter benutten, zoals het plannen van oudergesprekken."

Wat zijn de speerpunten voor komend jaar?

"We willen het curriculum praktijkonderwijs verder ontwikkelen en implementeren. We zijn nadrukkelijk bezig om op de vier domeinen Woon, Werk, Vrijtijd en Burgerschap portfolio's op te bouwen, die gebruikt worden om het examendossier samen te stellen. Leerlingen krijgen een mondeling examen over hun praktische vaardigheden. Als ze slagen, krijgen ze een officieel diploma praktijkonderwijs dat het afgelopen jaar voor het eerst landelijk is erkend. Voor alle klassen is het opbouwen van het portfolio een belangrijk speerpunt. Dat is een behoorlijke klus. In de eerste klas hebben we tweejaarlijks en in de overige klassen

Talenten
uitgangspunt

Toeleiding
arbeidsmarkt

Deskundigheid

Maatwerk,
eigen leerweg



Resultaten en gegevens in beeld TENDER COLLEGE PRO

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	141	144

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	
Vervolgonderwijs	22
Arbeidsmarkt	3
Predicaat Onderwijsinspectie	Voldoende

BEHAALDE DIPLOMA'S EN CERTIFICATEN	
AKA/niveau 1/entree	12
Beroepscertificaten	7
Diploma praktijkonderwijs	28

eens per jaar toetsen voor Nederlands en rekenen. Zo monitoren we ieders vooruitgang. In de bovenbouw kijken we of leerlingen kunnen doorstromen naar een entreeopleiding, op niveau 1. Of dat het beter voor hen is dat ze doorstromen naar werk. Blended learning willen we verder uitbouwen. Door te werken met boeken en de iPad kunnen we veel beter differentiëren. Met extra oefenstof op de iPad voor leerlingen die daarvoor in aanmerking komen, brengen we het niveau omhoog. Voor de medewerkers heeft Dunamare Het Goede Gesprek ingevoerd. Wij hebben

al een aantal van zulke gesprekken gevoerd, maar door corona is Het Goede Gesprek nog niet voldoende uit de verf gekomen. Wel zijn alle introductiegesprekken gevoerd, aan het begin van het nieuwe schooljaar. Per 1 januari 2021 hebben we een nieuwe teamleider en ik heb er alle vertrouwen in dat die op een goede manier met Het Goede Gesprek aan de slag gaat. Een laatste speerpunt: het aanbieden van branchegerichte certificaten. Die geven onze leerlingen meer kansen op de arbeidsmarkt en in het vervolgonderwijs."

18| 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 143 leerlingen en leidt op in de profielen Economie en Ondernemen en Zorg en Welzijn. Bijna alle leerlingen komen in aanmerking voor lwoo en alle leerlingen hebben extra ondersteuning en begeleiding nodig. Het Tender College heeft ook een pre-Entree-opleiding in samenwerking met het NOVA College voor vmbo- of voormalig pro-leerlingen waarvoor het behalen van een vmbo-diploma te moeilijk is. Met het behalen van een Entree-diploma stromen zij in op mbo-niveau 2 of worden ze gericht voorbereid op de arbeidsmarkt.
www.tendercollege.nl



Directeur Ron Pluimert

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Tender College IJmuiden vmbo in 2020.

Welke impact had corona op het onderwijs in 2020?

"Het probleem met de lockdowns was dat er regelmatig medewerkers uitvielen, die zelf corona hadden of die in quarantaine moesten vanwege een familielid dat positief getest was. We hebben dit voor een groot deel opgelost met een schaduwrooster. Ook zetten de overgebleven leerkrachten een tandje bij.

Tijdens de tweede lockdown aan het eind van het jaar kregen klas 1 en 2 volledig onderwijs op afstand, met een aaneengesloten rooster van 9 tot 12 uur. De praktische lessen hebben we moeten laten vervallen. Het aangepaste rooster stond voor de leerlingen in Magister. Zij moesten zich ieder ingeroosterd uur aanmelden om aan het werk te gaan. Zo werden ze bovendien gecontroleerd op aanwezigheid. Mocht het echt nodig zijn, dan kon een leerling naar school komen, voor extra ondersteuning en begeleiding. Wanneer nodig kwam het zorgteam in beeld.

Klas 3 had ook online theorieles, maar de praktijkdagen waren op school, in aangepaste vorm, volgens de coronamaatregelen. De examenklassen, tot slot, mochten in tegenstelling tot de eerste lockdown wel voor alle lessen naar school.

We wilden minimaal één keer per week contact met de ouders van alle leerlingen. Dat lukte niet altijd. Maar sinds we de Tender-app van Hoy gebruiken, gaat het een stuk beter. Met die app bereiken we ouders in groepsverband, maar ook individueel."

Wat hebben jullie het afgelopen jaar geleerd?

"Door de lockdowns hebben we geleerd om goed onderwijs op afstand te organiseren. Wat ik eigenlijk al wist, maar in 2020 overduidelijk werd bevestigd, is dat we een sterk team zijn dat onderwijs geeft met hart voor de leerlingen. Daar ben ik trots op.

Verder zagen we dat thuisonderwijs eigenlijk niet geschikt is voor onze leerlingen - ik denk dat alle scholen dat ervaren hebben. Ze missen het fysieke contact, vooral met hun leeftijdsgenoten. Dat is belangrijk voor hun sociale ontwikkeling.

Wel positief is dat we gezien hebben hoe effectief online vergaderen is. Ik denk dat we dat, ook als het niet meer nodig is, toch af en toe zullen blijven doen."

Waar ben je het meest trots op als je kijkt naar 2020?

"Op de leerlingen. Ondanks alles hebben de meesten zich goed ingezet en zijn ze helemaal bij. Voor een aantal leerlingen was het een wat lastiger verhaal, maar ook zij zijn behoorlijk goed bijgebleven.

Ook ben ik er trots op dat we alle leerlingen in beeld hebben gehouden. Ondanks dat we met een complexe groep leerlingen te maken hebben, weten we van ieder waar ze zijn en hoe het gaat. Daarvoor heeft het schoolteam waar nodig extra werk verricht. En ondanks de extra werkdruk is de sfeer goed gebleven."

Eigen wijze

Betrokkenheid

Professionaliteit

Deskundigheid

Resultaten en gegevens in beeld TENDER COLLEGE VMBO

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	143	140
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-B	VMBO-K
Onderwijspositie	boven de norm	
Onderbouwsnelheid	boven de norm	
Bovenbouwsucces	onder de norm	Geen oordeel
Slagingspercentage	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende

Hoe gaat het met de verdere implementatie van blended learning?

"Iedereen maakt er inmiddels gebruik van en de leerkrachten raken er steeds meer bedreven in. Het voordeel van werken met boeken én de iPad is dat de docent afwisseling kan bieden. Maar vooral dat die de lesstof makkelijk kan differentiëren op tempo en niveau. Vooral in de onderbouw, met zowel basis- als kaderberoepsleerlingen, biedt dit veel voordeel."

Wat zijn de speerpunten voor komend jaar?

"We blijven blended learning verder ontwikkelen. Verder hebben we een nieuw speerpunt: we willen leervertragingen zoveel mogelijk wegwerken. Daar hebben we subsidie voor gekregen, die we gaan gebruiken voor extra ondersteuning en lessen. In 2020 hebben we voor het eerst een nieuwe vorm

gebruikt voor de leerlingbesprekingen. Docenten leveren daarvoor informatie aan, waarover de mentor, zorgcoördinator, orthopedagoge en teamleider een bespreking houden. De aandachtspunten worden vervolgens verwerkt in een plan van aanpak, waarvan iedere lesgevende docent op de hoogte is.

Ook gaan we Het Goede Gesprek invoeren, in plaats van functioneringsgesprekken.

Een ander speerpunt is het aanstellen van de toetscoördinator en het opnieuw opzetten van ons toetsbeleidsplan. Bij de nieuwe docenten introduceren we het werken met de zes rollen van de leerkracht. Tot slot hebben we een nieuwe teamleider, schoolpsycholoog en trajectbegeleider. Die gaan we op een goede manier inwerken."

19| VELLESAN COLLEGE EN DUIN EN KRUIDBERG MAVO

Het Vellesan College is een brede scholengemeenschap voor beroepsgericht vmbo, mavo, havo en vwo. De school heeft drie locaties in IJmuiden met ruim 1.200 leerlingen en één in Driehuis (Duin en Kruidbergmavo met 210 leerlingen). Kerndoelen van de school zijn dat de leerlingen succesvol doorstromen naar de juiste vervolgopleiding en zich sociaal en maatschappelijk kunnen ontwikkelen. De Duin en Kruidbergmavo heeft zich gespecialiseerd in gedigitaliseerd onderwijs met behulp van de iPad. Het Vellesan College is een Sport Accentschool en voldoet daarmee aan de richtlijnen van het NOC*NSF voor een breed sportprofiel. Daarnaast is de afdeling vmbo en mavo gecertificeerd als Vecon Business School en maakt de afdeling havo-vwo deel uit van GLOBE, een netwerk van scholen die samen met wetenschappers onderzoek doen naar natuur en milieu.

www.vellesancollege.nl en www.duinenkruidbergmavo.nl



Rector Marc Boelsma

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Vellesan College en de Duin en Kruidberg Mavo in 2020.

Welke impact hadden de coronamaatregelen in 2020?

“Mede door onze ervaring met digitaal onderwijs waren we snel in staat om over te schakelen op onderwijs op afstand. Ik ben er echt trots op hoe medewerkers en leerlingen zich zo goed en snel hebben aangepast aan de nieuwe situatie.

We hebben de normale standaard vast kunnen houden: het aantal leerlingen dat is bevorderd en dat is geslaagd was geheel in lijn met de voorgaande jaren.

Terug op school na de eerste lockdown in het voorjaar, hebben medewerkers en leerlingen snel geschakeld naar de 1,5-meterschool. Het onderwijsondersteunend personeel heeft hier snel en goed voorbereidingen voor getroffen.

Wat door de coronamaatregelen beter zichtbaar werd, is de kansenongelijkheid. Je ziet dat niet alle leerlingen over een device beschikken. Dat ze niet allemaal thuis over een goede internetverbinding beschikken. En dat niet iedere thuissituatie geschikt is om onderwijs op afstand te volgen. Daarom hebben we veel devices uitgeleend en leerlingen voor wie dat beter was naar school gehaald. Verder hebben de mentoren goed contact onderhouden met leerlingen en ouders. Daarbij hadden zij ook oog voor het sociaal-emotionele aspect; de ene leerling vond het prima om thuis te zitten, de andere hield het na twee dagen al niet uit.”

Sinds het schooljaar 2019-2020 werken jullie met een nieuw toetsbeleid. Wat hebben jullie daar in 2020 aan gedaan?

“Vanaf 2018-2019 zijn we hier al mee bezig. We hebben kritisch gekeken naar ons toetsbeleid en om te beginnen hebben we het aantal toetsen verminderd. In 2020 hebben we vooral naar de kwaliteit van de toetsen gekeken. We gebruiken niet meer vanzelfsprekend methodetoetsen, maar maken zelf evenwichtig opgebouwde toetsen, die het vertrekpunt vormen van de lessen. In 2020 zijn docenten opgeleid tot toetsexpert. Acht collega's hebben hiervoor scholing gevolgd of zijn scholing aan het volgen.”

In januari is het Vellesan College geauditeerd. Wat zijn de belangrijkste uitkomsten?

“Wat we vooral mooi vonden om in het rapport terug te lezen is dat we het maximale uit leerlingen weten te halen. We hebben goede onderwijsresultaten en werken actief aan de opstroom van leerlingen. Dat dit effect heeft, blijkt onder andere uit doorstroomcijfers en de behaalde diploma's.

Medewerkers, leerlingen en ouders zijn buitengewoon tevreden over de rustige sfeer en veiligheid op school. Wij bieden rust en regelmaat, constateerde de auditcommissie. De cultuur op school maakt dat

Veelzijdig

Innovatief en gedigitaliseerd

Bevlogen

Kleinschalig georganiseerd

Zorg voor leerlingen

Resultaten en gegevens in beeld VELLESAN COLLEGE

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021			
Aantal Vellesan College	1146	1208			
ONDERWIJSRESULTATEN 2020	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	Boven de norm	Boven de norm
Slagingspercentage	100%	100%	100%	100%	100%
Arrangement onderwijsinspectie	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende

Resultaten en gegevens in beeld DUIN EN KRUIDBERG MAVO

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	260	215

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-(G)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Boven de norm
Slagingspercentage	97%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende

leerlingen zich gezien voelen en daar gedragen ze zich naar. Verder heeft de auditcommissie geconstateerd dat we een stevige ondersteuningsstructuur hebben neergezet. Tot slot heeft de auditcommissie bevestigd dat wij een redelijk traditionele school zijn. Daar hebben we bewust voor gekozen, met duidelijk pedagogisch-didactisch leiderschap van de leraar. Ontwikkelpunten, zoals meer aandacht voor activerende werkvormen, komen terug in ons nieuwe schoolplan.”

Wat zijn de speerpunten voor de komende jaren?

“Die hebben we onder andere verwoord in het nieuwe schoolplan voor 2021-2025. Dit is vooral gericht op de

brede talentontwikkeling van onze leerlingen en het bieden van maatwerktrajecten.

Gezien de ontwikkelingen rondom corona willen we ons in 2021 vooral richten op kansengelijkheid. De auditcommissie zegt dat we alle leerlingen de kans bieden om boven hun niveau uit te stijgen. Naast het uitlenen van devices, bieden we samen met een externe partner een ondersteuningsprogramma en bijles. De taak van het onderwijs is om leerlingen kennis en vaardigheden aan te reiken en ze mede te vormen tot jongvolwassenen. We willen niet alleen kansen bieden, maar ze ook middelen aanreiken om die kansen te pakken. Daar gaan we nog meer werk van maken.”

VSO Daaf Geluk is onderdeel van de Prof. Dr. Gunningschool, school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso). Deze vestiging is gehuisvest op het Plesmanplein in Haarlem en biedt onderwijs op maat (vmbo kader, vmbo theoretisch, havo en vwo) aan leerlingen met angstproblematiek en/of een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard). De school heeft 380 leerlingen. www.vsodaafgeluk.nl



Directeur Monica van den Hoven
over de uitdagingen en behaalde resultaten van VSO Daaf Geluk in 2020.

Voor welke uitdagingen stond de school door de coronapandemie?

"Voor onze leerlingen is de fysieke aanwezigheid op school heel belangrijk voor de binding. Zij hebben veel persoonlijk contact nodig als ondersteuning. Het was dan ook een enorme opgave voor ons om goed onderwijs op afstand te organiseren. Kinderen met een angststoornis krijg je bijvoorbeeld niet makkelijk voor de camera van een laptop. Ons team heeft tijdens de lockdown heel veel gebeld, een-op-een, met alle leerlingen en met het thuisfront. We hebben gelukkig veel extra zorgmedewerkers die dat konden doen. Sommige leerlingen konden naar school komen, als dat nodig was. Het is lastig in beeld te krijgen hoe groot de achterstanden door de lockdown zijn, zowel in didactische als sociaal-emotionele zin. Voor de didactische achterstand hebben we afgelopen jaar al extra lessen georganiseerd. Maar ook de sociaal-emotionele achterstand houden we in de gaten, daar moeten we wellicht ook extra ondersteuning op inzetten, vanuit school of extern.

Voor wat betreft het programma van toetsing en afsluiting hebben we ons best gedaan de leerlingen zo gemotiveerd mogelijk te houden en bij alles te betrekken. Dat kostte veel inzet van het team, maar dat is redelijk goed gelukt.

Qua digitalisering heeft de school ook een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Gelukkig hadden we voldoende laptops in huis om uit te lenen aan leerlingen. Het team heeft hard gewerkt om het onderwijs op afstand in te richten en zich het lesgeven in Teams eigen te maken. Daar hebben we ook trainingen voor aangeboden.

Ik ben trots op de flexibiliteit en inzet die iedereen heeft getoond. Het team denkt echt in mogelijkheden en is niet bij de pakken neer gaan zitten."

Als je terugkijkt op het afgelopen jaar, waar ben je trots op?

"We zijn opnieuw flink gegroeid, en dat is op zich een groot compliment. Onze school staat breed bekend in de regio als een plek waar leerlingen een sterke persoonlijk ontwikkeling kunnen doormaken. Wij zijn in staat ze heel goed te ondersteunen richting het diploma en een plekje in de maatschappij.

Maar die goede reputatie is ook een valkuil: willen we onze kracht als VSO behouden, dan moeten we kleinschalig genoeg blijven om elkaar en de leerlingen persoonlijk te kennen. We moeten niet te groot groeien. We hebben voor instroom in de bovenbouw dit schooljaar al een leerlingenstop afgekondigd."

VSO Daaf Geluk is een nieuwe naam sinds dit jaar.

Wat is er veranderd?

"Eigenlijk niks, behalve de naam en een nieuwe website. Onze doelstelling is hetzelfde gebleven. De nieuwe naam was nodig omdat de Daaf Gelukschool, waarmee wij altijd de gebouwen deelden, per 1 augustus 2020 is opgegaan in het nieuwe Spaarne College. Daardoor konden wij onszelf niet langer 'Vestiging Gunning op de Daaf Gelukschool' noemen. Nou was die oude naam sowieso niet heel handig, ouders en leerlingen noemden ons in de wandelgangen al 'de Daaf Geluk'. Iedereen vindt dat een mooie naam, dus we wilden 'm graag behouden. Vandaar dat we per 1 augustus VSO Daaf Geluk heten."

Op de Daaf Geluk tel je mee

Jezelf kunnen zijn

Extra ondersteuning

Hulpvaardig

Resultaten en gegevens in beeld DAAF GELUKSCHOOL

LEERLINGEN	2018-2019	2019-2020
Aantal	290	370
ONDERWIJSRESULTATEN 2020		
Einduitstroom	Boven de norm	
IQ in relatie tot uitstroom	Boven de norm	
Plaatsbestending	Boven de norm	
Tussentijdse uitstroom	Boven de norm	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	

Afgelopen jaar is de school bezocht door de inspectie. Wat waren de uitkomsten van dit bezoek?

"We hebben een examenlicentie gekregen, dus we mogen zelfstandig examens afnemen. Dat is heel uitzonderlijk, we zijn de vierde VSO-school in Nederland die dit heeft gekregen. Je moet aan strenge voorwaarden voldoen; zo moet je voldoende eerstegraads en tweedegraads docenten hebben, je PTA's moeten kloppen, je moet ervaring hebben met examens afnemen et cetera. In 2021 kunnen we al beginnen.

We kregen ook mooie complimenten van de inspectie: ze waren heel gecharmeerd van de betrokkenheid van medewerkers bij de leerlingen en de warmte die de school uitstraalt."

Jullie zijn gestart met het gebruik van een kwaliteitskalender. Kun je hier meer over vertellen?

"Met een kwaliteitskalender maak je duidelijk wie van het managementteam voor wat verantwoordelijk is op alle beleidsgebieden en de daaronder liggende domeinen. Iedereen kan in de kalender zien in welke periode ze wat moeten doen, wie eindverantwoordelijk is voor een taak en wie daarbij kan ondersteunen. Dit overzicht helpt enorm in onze planning en het helpt mij bij een strakkere en duidelijkere sturing. Ik heb er hoge verwachtingen van."

Waar liggen de speerpunten voor het komend jaar?

"In 2021 draait het er vooral om de leerlingen zo goed mogelijk naar het examen en naar het volgende leerjaar te brengen, ondanks de beperkte mogelijkheden die we hebben vanwege corona. We houden de achterstanden in de gaten en proberen de sociaal-emotionele effecten zo goed mogelijk te beperken. Dat is al genoeg uitdaging voor ons."

21 | WIM GERTENBACHCOLLEGE

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

Met een recent gerenoveerd schoolgebouw is het een aantrekkelijke plek voor onderwijsvoorziening. www.wimgertenbachcollege.nl



Directeur Fred van Zanten

over de uitdagingen en behaalde resultaten van het Wim Gertenbach College in 2020.

Welke dilemma's ben je tegengekomen rondom corona en hoe heb je die opgelost?

"De belangrijkste vraag was natuurlijk hoe we het onderwijs door konden laten gaan. Dat was op zich niet zo heel moeilijk, want alle faciliteiten voor digitaal onderwijs waren er al. En al onze leerlingen krijgen een laptop van school. Toen de scholen vanaf 1 juni weer open mochten, hebben we alle leerlingen alle dagen naar school laten komen. De eindexamens waren al achter de rug. Dat gaf ons speling om klassen op te splitsen. Het dilemma waar we voor stonden was hoe we voor optimaal onderwijs konden blijven zorgen en tegelijkertijd het team fit houden. We hebben bewuste keuzes gemaakt om de leerlingen een volledig rooster op school te laten volgen, waardoor ze weinig achterstanden opliepen. Docenten hoefden dus niet tegelijkertijd digitaal en fysiek les te geven. Uiteindelijk hebben we ervoor gezorgd dat niemand uit het team is uitgevallen. Daar ben ik erg trots op. Een ander dilemma was hoe we de introductie van de brugklassers aan het begin van het schooljaar moesten vormgeven. We hebben gekeken naar wat er binnen de veiligheidsvoorschriften wél kon."

Wat heeft je team het afgelopen jaar geleerd?

"We hebben de kracht van digitaal onderwijs ervaren. Ondanks dat we daartoe al volledig waren uitgerust, waren docenten aan het begin van de eerste lockdown toch wat onwennig. Maar ze hebben het fantastisch gedaan. Daarnaast vind ik het ook heel mooi om te zien dat het team geleerd heeft dat je met flexibiliteit en denken in mogelijkheden veel verder komt dan met denken in problemen. Er is echt een flinke stap gemaakt."

Op de tweede lockdown in december waren we dan ook goed voorbereid."

Hoe staat het met de ontwikkeling van het WGC-lesmodel?

"We proberen de pedagogisch-didactische invalshoek samen te laten vallen met de ondersteuning die leerlingen nodig hebben en met het taalbeleid. Veel elementen daaruit zijn niet nieuw, maar worden verder uitgediept. Ook hebben we een aantal studiedagen georganiseerd waarop we het fundament voor het lesmodel verder hebben verstevigd. Daarbij hadden we ondersteuning van goede professionals van buiten, onder anderen een consultant passend onderwijs, en twee collega's vanuit de Dunamare Academie. Ook heeft een aantal docenten een workshop gegeven aan hun eigen collega's. Het mooie is dat alle nieuwe inzichten worden toegepast in de klas. Daar speelt het zich tenslotte af. Niet voor niets is de titel van ons schoolplan 'In de les gebeurt het'."

Begin dit jaar kwam de inspectie op bezoek. Wat heb je gedaan met de uitkomsten van hun onderzoek?

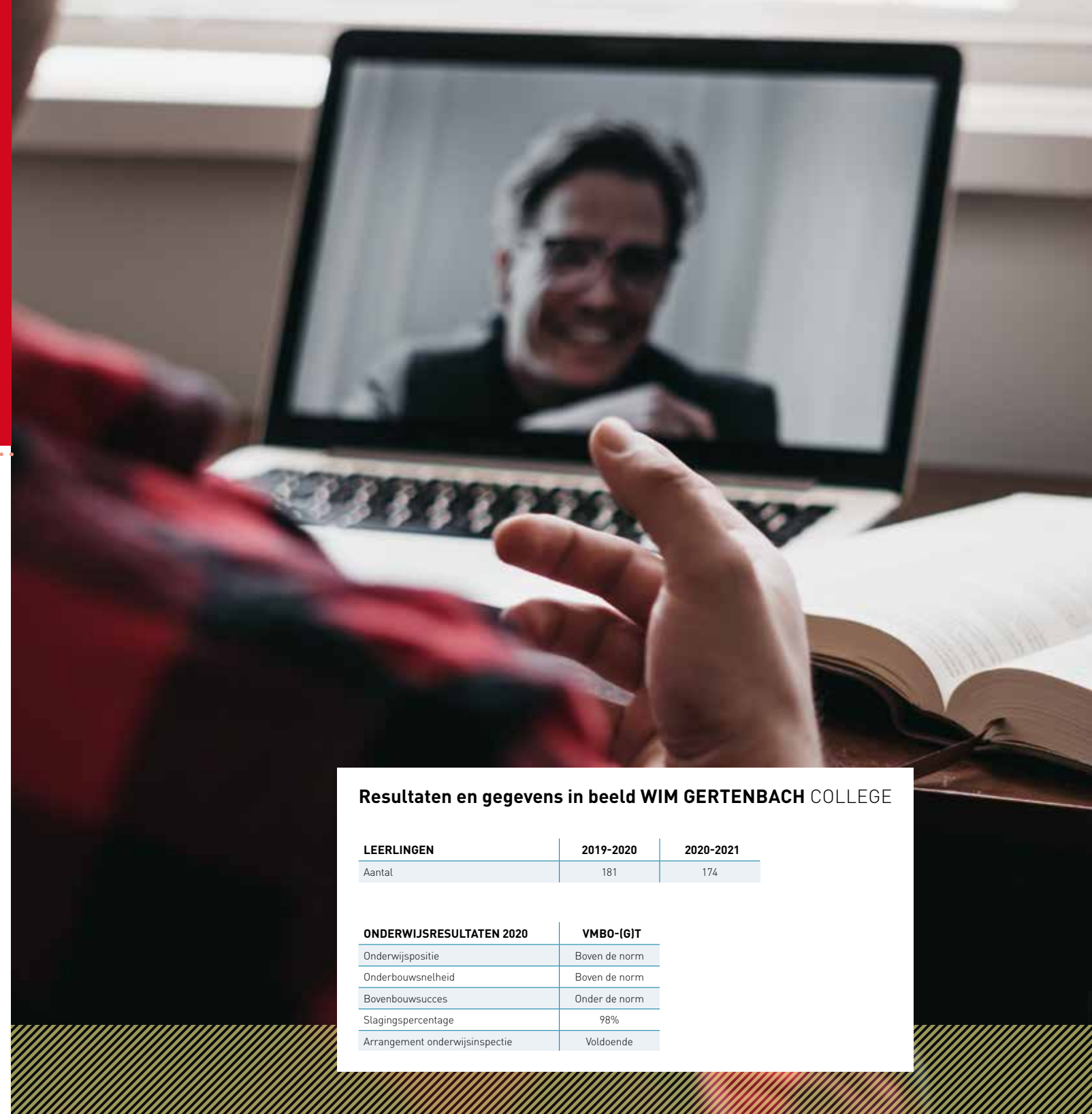
"De inspectie was tevreden met de gang van zaken en we kregen een aantal complimenten. Een aantal kleine puntjes, zoals enkele formuleringen in het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) en een tekstje in de schoolgids, hebben we direct aangepast. Wat ik belangrijker vind is dat leerlingen graag meer uitgedaagd worden. Dit kwam ook al naar voren uit de interne audit in 2019. Dat was voor ons een reden om de aanpak volgens het WGC-model te intensiveren. De inspecteur

Kleinschalig

Hulpvaardig

Hartelijk

Uniek dyslexiebeleid



Resultaten en gegevens in beeld WIM GERTENBACH COLLEGE

LEERLINGEN	2019-2020	2020-2021
Aantal	181	174

ONDERWIJSRESULTATEN 2020	VMBO-(6)T
Onderwijspositie	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Boven de norm
Bovenbouwsucces	Onder de norm
Slagingspercentage	98%
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende

vroeg ons of we naast een ouderklankbordgroep niet een leerlingenklankbordgroep in het leven wilden roepen. Dat vonden we een goed idee, maar de uitwerking daarvan is vanwege corona stroef verlopen. In 2021 gaan we hier verder mee."

Wat zijn de speerpunten voor komend jaar?

"Het belangrijkste speerpunt is het verder doorontwikkelen van ons lesmodel. Dat moet in de genen gaan zitten van de docenten, die het uitvoeren. Ook gaan we verder

met de aanpassing van het taakbeleid. Op papier staan nu taken die niet hoeven, terwijl dingen die wel moeten nog niet worden benoemd. We zijn bezig om dit aan te passen. Daar is instemming van twee derde van het team voor nodig. Ik heb goede hoop dat we met ingang van het cursusjaar '21-'22 een nieuw taakbeleid hebben. Het laatste speerpunt is de doorontwikkeling van de sportklas. We hebben een heel succesvolle pilot gedraaid. Nu onderzoeken we of we LO2 als examenvak kunnen invoeren."

7 | VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht (RvT) fungeert als toezichthouder op het beleid van het college van bestuur (CvB) en de algemene gang van zaken in Stichting Dunamare Onderwijsgroep. De RvT is verantwoordelijk voor het goedkeuren van begrotingen, jaarverslagen en jaarrekeningen, reglementen en beleidsplannen. De RvT fungeert daarnaast als werkgever van het CvB en als klankbord voor het CvB. De RvT stelt op voorstel van het CvB de strategische organisatiedoelen vast en monitort de realisatie hiervan. De RvT werkt conform de Code Goed Onderwijsbestuur VO. De Code Goed Bestuur is volledig in acht genomen.

In 2020 heeft de RvT, inclusief de bijeenkomsten van de Commissies, zestien keer met het CvB gesproken in verschillende vergaderingen en twee keer met de GMR zonder het CvB.

Leden van de RvT in 2020:

- mevrouw J.C. Huizinga, voorzitter RvT, lid van de Remuneratiecommissie;
- mevrouw T.J. Triesenberg, lid RvT, voorzitter van de Audit & Risk Commissie;
- mevrouw F.C. Azimullah, lid RvT, voorzitter van de commissie Kwaliteit;
- de heer R. Dubbeldeman, lid RvT, voorzitter van de Remuneratiecommissie;
- de heer S. Haringa, lid RvT, lid van de Audit & Risk Commissie;
- de heer R.K. van Rijn, lid RvT, lid van de commissie Kwaliteit ;
- mevrouw J.S. Duttenhofer, lid RvT, lid commissie Kwaliteit.

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

Doelmatigheid en (financieel) beleid

De RvT ziet toe op de doelmatigheid van de bestede middelen van Dunamare Onderwijsgroep, zodat hiermee wordt voldaan aan de Wet op het voortgezet onderwijs. De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld, te weten de commissie Kwaliteit, de commissie Goed Werkgeverschap (tevens Remuneratiecommissie) en de Audit & Risk Commissie. Deze commissies rapporteren aan de RvT als geheel, adviseren de RvT als geheel en vervullen een klankbordfunctie voor het CvB.

In deze vergaderingen, maar eveneens tijdens schoolbezoeken, bevraagt de RvT het CvB op de doelmatigheid van inzet van middelen. Het belangrijkste doel van Dunamare Onderwijsgroep is het geven van goed onderwijs. De scholen van Dunamare Onderwijsgroep

voldoen aan de inspectienormen van kwaliteit. Tijdens de vergaderingen, zowel van de commissies als van de gehele RvT, wordt veelvuldig over de kwaliteit van het onderwijs gesproken. Tijdens de RvT-vergaderingen wordt zowel bij de begrotingsvoorbereiding als bij de verantwoording stilgestaan bij de inzet van de middelen om onderwijs van kwaliteit te leveren. De RvT stelt regelmatig de vraag of de ontvangen financiële middelen terechtkomen daar waar het hoort en schenkt gericht aandacht aan het benoemen van beleidsdoelen en prestaties in planningen, begrotingen en rapportages. Uit de begrotingen en de verantwoordingen blijkt dat het CvB hier voldoende aandacht voor heeft. De komende jaren zal Dunamare Onderwijsgroep meedoen aan de landelijk te ontwikkelen benchmark als het gaat om doelmatigheid en verantwoording. De RvT heeft passend binnen haar rol vastgesteld dat de verkregen middelen doelmatig en rechtmatig zijn ingezet in 2020 door Dunamare Onderwijsgroep.

De RvT benadrukt in gesprekken met het CvB het belang van een adequate onderbouwing van de aard en omvang van de reserves in het licht van de strategie en risico's op school- en groepsniveau. In dit verband onderschrijft de RvT het voornemen van het CvB om bij de komende herziening van het strategisch beleidsplan aandacht te besteden aan de inzet van reservemiddelen. Daarnaast constateert de RvT dat de systematiek van het risicomanagement zeer professioneel is opgezet inclusief het afleiden van een gewenst weerstandsvermogen daaruit. Er is geen sprake van overschrijding van kritische grenzen.

In de vergaderingen van de commissies zijn de eigen investeringen in schoolgebouwen en de mogelijkheden voor het afdekken van boekwaarde-risico's besproken. Daarnaast zijn de gevolgen van COVID-19 voor Dunamare Onderwijsgroep besproken en de inzet van extra middelen voor investeringen in ventilatie,

leermiddelen en capaciteit/vervanging. Het Strategisch Huisvestingsplan dient als basis voor de doelmatigheid van eigen investeringen in gebouwen. Hierin wordt gerichte aandacht besteed aan de ventilatie en het borgen van een veilig en fijn binnenklimaat.

Vergaderingen Raad van Toezicht

De RvT houdt onafhankelijk toezicht op Dunamare Onderwijsgroep en fungeert tevens als werkgever van het CvB. De RvT heeft in haar rol van toezichthouder aandacht voor het publieke belang van Dunamare Onderwijsgroep en bespreekt in haar vergaderingen onderwerpen zoals de strategie van de organisatie, financiën, onderwijskwaliteit en risicomanagement. Daarnaast heeft een delegatie van de RvT twee keer per jaar overleg met de GMR.

De RvT heeft in 2020 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van het CvB. Het CvB heeft zich in de vergaderingen verantwoord aan de RvT. Voorafgaand aan elke vergadering heeft de RvT een intern overleg. De drie commissies van de RvT hebben in de vergaderingen een terugkoppeling gegeven van de besproken onderwerpen tijdens de bijeenkomsten van de commissies.

Daarnaast vond begin 2020 een studiemiddag plaats waarin onder begeleiding van een externe facilitator het eigen functioneren van de RvT is geëvalueerd. De aandachtspunten die hieruit naar voren zijn gekomen worden in 2021 verder vormgegeven, omdat in 2020 de focus met name was gericht op de gevolgen van COVID-19 voor Dunamare Onderwijsgroep en wat dit vraagt van de organisatie en de RvT.

Een ander belangrijk thema dat de RvT in 2020 meerdere malen heeft besproken, is de opvolging van de leden van het CvB in verband met de pensionering van de leden van het CvB. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van een nieuwe bestuursvoorzitter per 1 september 2020 en de benoeming van een nieuw lid van het CvB per 1 januari 2021.

De RvT heeft zorgvuldig en uitgebreid gesproken over de samenwerking met de externe accountant PWC. Na goed overleg tussen PWC en de Dunamare Onderwijsgroep heeft de RvT besloten tot intrekking van de aanwijzing van PWC als accountant. Bij de aanbesteding in 2019 is Astrium als tweede uit de selectie gekomen. De RvT heeft geconstateerd dat Astrium voldeed aan de gestelde eisen en besloten tot de aanwijzing van Astrium als externe accountant.

In het kader van de voorbereiding op het bestuurlijk inspectietoezicht heeft een aparte bijeenkomst plaatsgevonden waarin een aantal leden van de RvT is voorbereid op hun deelname aan het bestuurlijk inspectietoezicht.

In de vergaderingen van de RvT is in 2020 verder aandacht geweest voor de WNT-bezoldigingsnormen. De WNT is van toepassing op Dunamare Onderwijsgroep. Het voor Dunamare Onderwijsgroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G. De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 22 oktober 2020 de indeling van Dunamare Onderwijsgroep in klasse G op basis van de complexiteitspunten per criterium vastgesteld.

De RvT gaf goedkeuring aan het voorstel van het CvB om vooruitlopend op de begroting 2020/2021 een eigen investering in de begroting van Het Schoter op te nemen. In verband met het nog te lopen kritieke tijdspad en om te voorkomen dat de tijdelijke huisvesting niet per het nieuwe schooljaar gereed is, heeft het CvB besloten om noodlokalen te huren met een termijn van in totaal drie jaar voor het Haarlemmermeer Lyceum, locatie de Zuidrand, voorafgaand aan de goedkeuring van de begroting. De RvT heeft positief op dit besluit gereageerd.

In de vergaderingen van de RvT is de herziening van het Bestuursreglement en het Reglement RvT besproken. De RvT heeft enkele wijzigingen voorbereid die in 2021 verder zullen worden besproken en verwerkt. Verder heeft de RvT besloten tot verlenging van de aanstelling van de heer Rath als interim bestuurer tot 1 september 2020.

De RvT besprak in aanwezigheid van de accountant zijn rapportages en de door het CvB daarop aangegeven acties en is akkoord gegaan met de bestuurlijke reactie op de inhoud van het accountantsverslag 2019. Daarnaast heeft de RvT het jaarverslag en de jaarrekening 2019 goedgekeurd. De RvT heeft tevens de begroting 2020-2024, inclusief het Jaarplan Bestuurs- en Servicebureau, goedgekeurd. De fraudeanalyse en het risicomanagementproces zijn in een aantal vergaderingen in 2020 aan de orde gekomen.

Commissie Kwaliteit

In de Commissie Kwaliteit, waaraan ook het CvB en het hoofd Onderwijskwaliteit deelnemen, hebben drie leden van de RvT zitting. In 2020 is de commissie Kwaliteit vier keer bij elkaar gekomen, waarvan één vergadering op

het Ichthus Lyceum heeft plaatsgevonden. Het Ichthus Lyceum heeft een presentatie gehouden over hun onderwijskundig concept, waarvan de kern “grip op leren, een leven lang” is. De overige vergaderingen zijn in verband met de COVID-19 maatregelen online gehouden of op het Bestuurs- en Servicebureau. De Commissie Kwaliteit heeft in een digitale vergadering gesproken met de rector van het Haarlemmermeer Lyceum, die een uitgebreide toelichting heeft gegeven op de gevolgen van COVID-19 voor de school en de medewerkers. Ter voorbereiding op een gesprek met de Commissie Kwaliteit ontvangt de schoolleider een set vragen over de visie op onderwijs van de betreffende school, belangrijke interne en externe ontwikkelingen en de relatie met het kwaliteitsbeleid van Dunamare Onderwijsgroep. De Commissie Kwaliteit vraagt altijd aan de schoolleider op welke zaken de school trots is en welke aandachts- en ontwikkelpunten er voor de desbetreffende school zijn.

De Commissie Kwaliteit heeft in 2020 veel gesproken over het kwaliteitsbeleid en de stand van zaken hiervan op verschillende scholen, waarbij onder meer aandacht is geweest voor de onderwijsresultaten en de uitkomsten van Inspectieonderzoeken, zoals bij het Coornhert Lyceum en Technisch College Velsen. De Inspectie was tevreden en er zijn geen grote risico's gesignaleerd. De Commissie Kwaliteit heeft verder gesproken over de uitkomsten van de audit van het Wim Gertenbach College. Doordat de scholen zijn gesloten wegens Covid-19 kon een aantal geplande audits en visitaties niet doorgaan. Ook na het heropenen van de scholen per 1 juni 2020 was het niet realistisch om visitaties en audits te laten plaatsvinden, omdat de scholen vooral hun aandacht moesten richten op het leerproces van de leerlingen en de nieuwe vorm van anderhalve-meter-onderwijs.

De scholen hebben in de maand januari van 2020 allen een zelfevaluatie gemaakt op de thema's van het Dunamare kwaliteitsprofiel. Op basis van deze zelfevaluaties zijn jaarplannen op maat per school ontwikkeld voor de rectoren/directeuren. Op basis van deze zelfevaluaties op schoolniveau is vervolgens een bovenschoolse evaluatie gemaakt. Deze bovenschoolse evaluatie heeft gediend als startpunt voor de zelfevaluatie op bestuursniveau ten behoeve van het bestuurlijk inspectietoezicht in 2020-2021. Dit thema is met de Commissie Kwaliteit en ook met de voltallige Raad van Toezicht besproken.

Dunamare Onderwijsgroep heeft een werkgroep examens opgericht, die de toetsen, het PTA en het correctiemodel van de verschillende scholen checkt. Daarnaast werken de scholen aan het ontwikkelen van een toetsbeleid, dat per 1 augustus 2020 een wettelijke verplichting is. De resultaten van de werkgroep zijn met de Commissie

Kwaliteit besproken. Daarnaast is gesproken over de invulling van het penvoerderschap van Dunamare bij het regioplan Sterk Techniekonderwijs en de accreditatie van H2O, de opleidingsschool van Dunamare. De RvT en het College van Bestuur zijn trots dat de accreditatie voor de opleidingsschool H2O van Dunamare is toegekend. De NVO heeft een zeer positief advies aan de minister gegeven, met complimenten voor zowel het team als de begeleiding van de studenten.

Vanzelfsprekend is er veel aandacht geweest voor de gevolgen van COVID-19 op het kwaliteitsbeleid en de resultaten van de scholen van Dunamare en de effecten van de wet- en regelgeving voor docenten en leerlingen. Er is veel tijd en energie gestopt in het vertalen van alle landelijke adviezen en protocollen naar de praktijk van de scholen van Dunamare Onderwijsgroep. De Commissie Kwaliteit heeft hier met belangstelling van kennisgenomen en heeft complimenten gegeven voor de uitwerking hiervan. Er is gesproken over de maatregelen die scholen hebben getroffen op het gebied van ventilatie, alsook over inspanningen die zijn gedaan om achterstanden weg te werken. In de vergaderingen van de Commissie Kwaliteit is het Bestuurlijk Inspectietoezicht zorgvuldig voorbereid en geëvalueerd.

Commissie Goed Werkgeverschap (tevens Remuneratiecommissie)

De Commissie Goed Werkgeverschap fungeert tevens als Remuneratiecommissie en wordt gevormd door twee leden van de RvT. De Remuneratiecommissie voert de voortgangs- en functioneringsgesprekken met de leden van het CvB. Het CvB en het hoofd HR nemen deel aan de bijeenkomsten van de Commissie Goed Werkgeverschap. De Commissie Goed Werkgeverschap is in 2020 twee keer in deze hoedanigheid bij elkaar gekomen, waarvan één vergadering werd gehouden op het Bestuurs- en Servicebureau en één keer online.

Overige thema's waarover de Commissie Goed Werkgeverschap in 2020 heeft gesproken zijn onder meer de Regionale aanpak van het lerarentekort, de aanpassing van de secundaire arbeidsvoorwaarden van Dunamare Onderwijsgroep, de gesprekscyclus “het Goed Gesprek”, de eerste resultaten van de Generatieregeling, de accreditatie van de opleidingsschool H2O en de voortgang van het leiderschapsprogramma.

De Remuneratiecommissie heeft vastgesteld dat voor de leden van het CvB geen sprake is van conflicterende nevenfuncties in relatie tot de Code Goed Bestuur.

De Remuneratiecommissie is in 2020 verder regelmatig bij elkaar gekomen om de opvolgingsplanning van het CvB te bespreken. De werving en selectie van

nieuwe leden voor het CvB is in goede samenwerking met de GMR op zorgvuldige wijze geschied. Dit heeft geresulteerd in de voordracht aan de RvT van een nieuwe bestuursvoorzitter en een nieuw lid van het CvB.

Audit & Risk Commissie

In de Audit & Risk Commissie hebben twee leden van de RvT zitting. In de vergaderingen wordt gesproken over de beleids- en beheersmatige ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement, bedrijfsvoering, huisvesting & inkoop, IT en financiën van Dunamare Onderwijsgroep. Het CvB en het hoofd Financiën nemen deel aan deze bijeenkomsten. De Audit & Risk Commissie waardeert en onderschrijft de ambitie van het CvB om 'In Control' te zijn en daarover in de nabije toekomst een bestuurlijke verklaring te kunnen afgeven.

De Audit & Risk Commissie is in 2020 vijf keer bij elkaar gekomen, waarvan één keer bij het Bestuurs- en Servicebureau en de overige keren online. In de vergaderingen zijn de effecten van COVID-19 voor Dunamare Onderwijsgroep uitgebreid besproken, met name de inzet van financiële middelen voor ventilatie op korte termijn en voor de vitaliteit van leerlingen, leraren en lesprogramma's.

De Audit & Risk Commissie heeft positief geadviseerd aan de RvT over de (meerjaren)begrotingen, de kadernota, tussentijdse verslagen, het jaarverslag, het controleplan, de jaarrekening en enkele specifieke investerings- en aanbestedingsbesluiten. In de vergaderingen van de Audit & Risk Commissie waarin het accountantsverslag, de managementletter, het controleplan, het jaarverslag en de jaarrekening werden besproken, was de externe accountant aanwezig.

De Audit & Risk Commissie vraagt actief naar de opvolging van de aanbevelingen in de managementletter en constateert dat Dunamare Onderwijsgroep de administratieve organisatie en Planning & Control Cyclus en de Managementletter punten hierover goed op orde en onder controle heeft.

De Audit & Risk Commissie heeft in 2020 meerdere keren gesproken over de samenwerking met de accountant PWC. Na zorgvuldig en uitgebreid overleg is in wederzijdse overeenstemming en na intrekking van de aanstelling door de RvT door Dunamare Onderwijsgroep en PWC besloten de overeenkomst te ontbinden. De RvT heeft vervolgens, op basis van de gunnings-procedure van de aanbesteding, gekozen voor de aanwijzing van Astrium als externe accountant.

Een ander thema dat de Audit & Risk Commissie in 2020 heeft besproken is de actualisering van het inkoopbeleid. Dunamare Onderwijsgroep heeft het inkoopbeleid per

1 januari 2020 geactualiseerd en streeft ernaar om de verplichtingenmodule in het schooljaar 2020/2021 te implementeren voor bepaalde materiele kostenposten binnen Dunamare. Verder heeft de Audit & Risk Commissie positief geadviseerd aan de RvT over de berekening van de WNT-normen voor bezoldiging.

Mede om de reserves te kunnen onderbouwen heeft Dunamare Onderwijsgroep een breed gedragen risicomanagementproces en wordt bij de vernieuwing van het strategisch beleid de inzet van reservemiddelen betrokken. De uitkomsten van het risicomanagementproces zijn besproken in de vergaderingen van de Audit & Risk Commissie met als doel een juiste verhouding tussen de doelmatigheid van de bestede middelen en de reservepositie. De toetsing van de omvang van de reserve van Dunamare aan de signaleringswaarde van het Ministerie van OCW kwam hierbij aan de orde.

De RvT bedankt alle medewerkers voor de inzet en de goede resultaten van Dunamare Onderwijsgroep en spreekt haar grote waardering uit voor alle extra inspanningen die in 2020 zijn geleverd.

8 | VERSLAG VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Naast de medezeggenschapsraden op de scholen heeft Dunamare Onderwijsgroep ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR houdt zich bezig met de onderwerpen die alle scholen aangaan, de zogenoemde bovenschoolse zaken. De GMR bestaat uit zestien leden: acht personeelsleden, vier ouders en vier leerlingen. In de GMR-vergaderingen komen onderwerpen aan bod waarop de leden informatie-, advies-, of instemmingsrecht hebben. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de begroting en regelingen die voor de hele Dunamare Onderwijsgroep gelden, bijvoorbeeld de protocollen en regelingen, de ontwikkeling van een generiek functiegebouw en de functiemix. Daarnaast fungeert de GMR als klankbord voor het College van Bestuur (CvB).

Samenstelling van GMR in 2020

Namens de medewerkers

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

Namens de ouders

- E.J. de Kort (voorzitter), Ichthus Lyceum (tot 1 september)
- F. van Santen, Coornhert Lyceum (tot 1 september)
- C.B. Voegesang, Het Schoter
- G. Nederbragt, (voorzitter vanaf 1 september), Ichthus Lyceum en Het Schoter
- R. Schulte, Coornhert Lyceum (vanaf 1 september)
- J. Duijndam, Maritieme Academie Harlingen (vanaf 1 september)

Namens de leerlingen

- Fadime Özcan, Ichthus Lyceum (tot 1 augustus)
- Koen de Boer, Vestiging Gunning op de Daaf Geluk (tot 1 augustus)
- Wessel Fonck, Vestiging Gunning op de Daaf Geluk
- Jesper Einmahl, Coornhert Lyceum
- Damian van Wonderen, VSO Daaf geluk (per 1 augustus)
- Andrei Nikolaev, Coornhert Lyceum (per 1 augustus)

Op 19 maart 2020 is mevrouw J.S. Duttonhofer geïnstalleerd als lid van de Raad van Toezicht (RvT). Mevrouw Duttonhofer is op voordracht van de GMR RvT-lid, waardoor een goede afstemming tussen de GMR en de RvT gewaarborgd is.

In bijlage 3 staan de benoemingstermijnen van de GMR.

Thema's van vergaderingen

In 2020 heeft de GMR vier keer plenair vergaderd met het CvB. De PGMR heeft vijf keer vergaderd met het CvB en de financiële commissie vergaderde drie keer met het CvB. In het afgelopen verslagjaar zijn in deze vergaderingen onder andere de volgende thema's behandeld:

Thema's

- Corona
- Vertrouwenspersoon integriteit
- Toekomst Bestuurs- en Servicebureau
- Generatieregeling
- Regeling gesprekscyclus
- Mobiliteitsbeleid
- Medezeggenschapsreglement en statuut GMR 2020-2021
- Bestuurlijk Inspectietoezicht
- Kaderbrief
- Vereenvoudiging bekostiging
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)
- Aanbesteding Arbo
- Aanvullend geboorteverlof
- Beheer en bevoegdheden medewerkersdossier
- Regionale aanpak personeelstekort
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Revisie functieboeken
- Aanbesteding leermiddelen
- Ziekteverzuim

- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Duur opvolgende arbeidsovereenkomsten
- Begroting en jaarplan
- Jaarverslag
- Risicoanalyse

Toelichting op een aantal thema's

De invoering van de generatieregeling was een mooie eerste stap naar een uitvoerig levenfasebewust personeelsbeleid. Deze aanvulling op de cao zit nu in een pilotfase, en de verwachting is dat dit beleid uitstekend voortgezet kan worden in komende jaren. De GMR juicht deze stap toe, zowel voor strategisch personeelsbeleid als voor goed werkgeverschap.

Ook zijn wij positief over de risicoanalyse en de aansluitende discussie over de vermogenspositie van Dunamare. In deze onzekere tijden is het goed om hier duidelijkheid en eenduidigheid in te vinden.

De GRM is betrokken bij het Bestuurlijke Inspectietoezicht. Als onderdeel van een onderzoek heeft de Inspectie gesproken met een delegatie van de GMR, waarin alle geledingen waren vertegenwoordigd. We hebben goed uiteen kunnen zetten hoe de GMR werkt en hoe we onze rol in samenspel met het CvB vervullen. Het was een prettig gesprek en informatief voor de onderzoekers.

Tot slot heeft de regeling gesprekscyclus onze aandacht. De structuur om beoordelingsgesprekken in te ruilen voor ontwikkelgesprekken en daarin eigenaarschap te delen tussen leidinggevende en werknemer, vindt de GMR een goede stap. Wel is er zorg dat deze cyclus tijdens de coronapandemie onder druk komt te staan, maar juist in deze tijden willen wij inzetten op het goede gesprek.

Instemming en advies

In 2020 heeft de GMR ingestemd met de volgende onderwerpen:

- protocollen en regelingen, zoals de Integriteitscode, het protocol Schorsing en verwijdering, en de benoemingsprocedure LC/LD;
- de benoeming van vertrouwenspersonen Integriteit;
- toekomstplan Bestuurs- en Servicebureau (BsB).

In 2020 heeft de GMR onder andere positief geadviseerd over:

- de revisie van de begroting 2020-2021;
- het jaarverslag 2019;
- de benoeming van de nieuwe leden van het College van Bestuur; GMR-leden hebben zitting gehad in beide benoemingsadviescommissies.

Voorafgaand aan vergaderingen met het CvB vinden

GMR-vergaderingen plaats. In de commissies worden de onderwerpen besproken die onder hun verantwoordelijkheid vallen en daarna met een advies voorgelegd aan de voltallige GMR. Daarna brengen we het onderwerp in een overleg met het CvB in voor definitieve besluitvorming.

Dagelijks bestuur en commissies

De GMR kent naast het dagelijks bestuur twee commissies: de commissie Financiën en de verkiezingscommissie. Daarnaast is er de PGMR: de personeelsgeleding van de GMR.

Dagelijks bestuur

In 2020 heeft het dagelijks bestuur (DB) vier keer vergaderd met het CvB. In het DB bespreken we de agendapunten van de volgende GMR-vergadering en stellen we de agenda van die vergadering vast. Het DB bestaat uit de voorzitter, de voorzitter van de PGMR en de secretaris van de GMR.

Commissie Financiën

De commissie Financiën heeft in 2020 viermaal vergaderd met het CvB. De commissie Financiën bespreekt vooraf aan die vergaderingen alle financiële onderwerpen. Zo stonden in 2020 onder andere de volgende onderwerpen op de agenda:

- de kaderbrief;
- de meerjarenbegroting;
- de begroting en de exploitatieresultaten van het schooljaar;
- frauderisicoanalyse;
- de vereenvoudiging van de bekostiging.

Verkiezingscommissie

De verkiezingscommissie organiseert de verkiezingen voor nieuwe leden van de GMR en wordt daarbij ondersteund door het Bestuurs- en Servicebureau.

Personeelsgeleding van de GMR

De PGMR heeft in 2020 zes keer vergaderd met het CvB. De commissie bespreekt vooraf aan die vergaderingen alle hr-onderwerpen, zoals:

- de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- de geactualiseerde protocollen en regelingen;
- de HR-agenda.

Financieel beleid

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

De financiële continuïteit wordt gewaarborgd door een planning- en controlcyclus waaronder de kaderbrief, begroting inclusief een meerjarenraming van drie jaar, en het ten minste per kwartaal afleggen van verantwoording met betrekking tot de realisatie van de begroting. Tijdens het begrotingsproces wordt een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de leerlingaantallen, de rijksvergoeding, de personele inzet en materiële verplichtingen zoals investeringen. De kaderbrief geeft een handreiking voor een allocatie van de middelen waarbij de beschikbare middelen doelmatig naar het onderwijs vloeien. Het grootste gedeelte van de middelen vloeit naar de scholen en een deel wordt, ten behoeve van bovenschoolse activiteiten, centraal bestemd. In beginsel wordt gewerkt met een sluitende begroting. De scholen stellen een jaarplan op (incl. zelfevaluatie) en vertalen deze in een beleidsrijke (meerjaren)begroting. Aanvullend wordt een overschot van 1% op de exploitatie als doel gesteld, om zo het weerstandsvermogen te verstevigen en hiermee de continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep te waarborgen. Daarnaast worden de scholen gestimuleerd om uitgaven te doen ter verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De uitgaven kunnen plaatsvinden middels niet-structurele onttrekkingen vanuit de reserves. Het College van Bestuur toetst de totale uitgaven in relatie met het weerstandsvermogen. Het College van Bestuur voert intensieve voortgangsgesprekken met de schoolleiding van iedere school, ook over de begroting van het bestuursbureau en over de realisatie ervan. Scholen die een onvermijdelijk maar tijdelijk tekort hebben, worden extra ondersteund door het Bestuurs- en Servicebureau om deze tekorten in te lopen en staan onder geïntensiveerd toezicht van het College van Bestuur. Tekorten worden voornamelijk veroorzaakt door een vermindering van het aantal leerlingen. Waar dat langdurig dreigt te worden, neemt het College van Bestuur aanvullende maatregelen.

Treasury-beleid

Het treasury-beleid van Dunamare Onderwijsgroep is gebaseerd op het treasury-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, benen en derivaten van OCW 2016 d.d. 19 december 2018 (RBLD). In deze paragraaf leggen wij verantwoording af conform artikel 10 van de RBLD. Het treasurystatuuat is in 2020 geëvalueerd en is opnieuw vastgesteld door de Raad van Toezicht waarmee het statuut blijft aansluiten op de actualiteit en ontwikkelingen in de markt.

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

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

Het 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.

In voorgaand boekjaar (2019) zijn alle langlopende leningen afgelost en is de daarbij behorende renteswap afgewikkeld. In 2020 zijn er geen leningen aangegaan en geen derivaatovereenkomsten afgesloten. Wel is Dunamare in maart 2020 overgegaan tot het deelnemen in schatkistbankieren. De mogelijkheid tot schatkistbankieren is als instrument opgenomen in het treasurystatuuat en daarmee voldoet het aan het treasury-beleid. Schatkistbankieren levert minder risico's op, door onder andere een hogere garantstelling dan bij particuliere banken. Daarnaast levert dit, vanwege de huidige (negatieve) rentestanden, het voordeel van een lagere jaarlijkse rentelast, waardoor meer geld besteed kan worden aan het onderwijs.

Financieel resultaat over 2020

Toelichting resultaat 2020 ten opzichte van 2019

Het resultaat over het kalenderjaar 2020 bedraagt € 1,1 miljoen positief en is € 1 miljoen lager dan het resultaat over kalenderjaar 2019 (€ 2,1 miljoen). Ten opzichte van 2019 zijn de baten € 0,3 miljoen hoger en de lasten € 1,4 miljoen hoger. De verschillen met vorig jaar bestaan voornamelijk uit:

- daling van de personele lumpsum van € 1,3 miljoen ten opzichte van 2019. Deze daling is name het gevolg van enerzijds een ophoging van de personele lumpsum als gevolg van nieuwe cao en anderzijds een daling van € 2 miljoen doordat de baten van het convenant werkdrukverlichting medewerkers een eenmalige bate in 2019 was en nu in 2020 geen bate betreft.
- hogere baten uit subsidies OCW (geoormerkt en niet-geoormerkt) door onder andere hogere inkomsten van sterk techniek onderwijs, de subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's, samenwerkingsverbanden en overige subsidies. De hogere baten leiden tevens tot een hogere inzet van medewerkers;
- daling van de ouderbijdragen (€ 1,2 miljoen) door het niet plaatsvinden van werkweken en excursies als gevolg van de coronapandemie. De lasten dalen met ongeveer een gelijk bedrag;
- hogere personele lasten (€ 3,2 miljoen) en is te verklaren door verschillende elementen. De grootste mutatie ontstaat door een hogere gemiddelde personele last als gevolg van een cao-verhoging in 2020 (€ 4 miljoen). Daarnaast is de personele inzet 6 fte hoger ten opzichte van 2019 en is de inhuur € 0,3 miljoen lager. Met betrekking tot de overige personele lasten zijn de dotaties van de personele voorzieningen

lager dan in 2019 en dit ontstaat met name door een wijziging in het aantal reserveringsjaren van de voorziening jubilea;

In de jaarrekening 2020 wordt een verdere toelichting gegeven op de baten- en lastenposten.

Toelichting resultaat 2020 ten opzichte van de begroting 2020

Dunamare Onderwijsgroep werkt voor de interne beheersing met een begroting per schooljaar inclusief meerjarenraming van drie jaar. De begroting 2020, zoals die is opgenomen in de jaarrekening, is een samenstel van 7/12 deel van schooljaarbegroting 2019-2020 en 5/12 deel van schooljaarbegroting 2020-2021. De basis bestaat uit een sluitende begroting, waarbij de beschikbare middelen naar het onderwijs vloeien. Met enkele scholen zijn afspraken gemaakt en is afgeweken van een sluitende begroting (dit betreft met name het Spaarne College).

Het resultaat over kalenderjaar 2020 is € 1,0 miljoen positiever dan begroot. Dit is het saldo van € 3,1 miljoen hogere baten en € 2,1 miljoen hogere lasten. De verschillen met de begroting bestaan voornamelijk uit:

- hogere rijksbijdragen door prijsbijstelling als gevolg van nieuwe cao. In de begroting 2019-2020 (7/12 deel begroting) is hiermee geen rekening gehouden aangezien de cao na vaststelling van de begroting is overeengekomen. De personele lasten laten ook een stijging ten opzichte van begroot zien. In de begroting 2020-2021 (5/12 deel begroting) is de nieuwe cao wel meegenomen;
- hogere overige baten: schoolleiders zijn voorzichtig met het begroten van middelen waarover nog geen definitieve vaststelling heeft plaatsgevonden. Dit betreft onder andere gelden uit samenwerkingsverbanden, nieuwkomers en overige subsidies;
- lagere ouderbijdragen (€ 1,4 miljoen): door het niet plaatsvinden van werkweken en excursies als gevolg van de coronapandemie. De lasten dalen met ongeveer een gelijk bedrag;
- per saldo hogere lasten: hogere personele lasten als gevolg van cao-verhoging in 2020, hogere inhuur personeel als gevolg van de coronapandemie (onder andere toezicht, ziektevervangende en de inzet van inhaal- en ondersteuningsprogramma's), verlaging voorziening jubilea (€ 1,2 miljoen) door een aanpassing van de berekening en verhoging voorziening recuperatieverlof (€ 1,3 miljoen) door toevoeging van de werkgeverslast. De afschrijvingen zijn € 0,3 miljoen lager en is te verklaren doordat enkele huisvestingsprojecten begroot staan en nog niet tot uitvoering zijn gekomen doordat deze afhankelijk zijn van onder andere besluitvorming, vergunningen en afspraken met gemeenten en door lagere

investerings in inventaris en IT. Ook is er sprake van een inhaaldotatie VGO (€ 1,0 miljoen). De noodzakelijke inhaaldotaties worden toegekend aan de kalenderjaren 2020 t/m 2022 (totaal € 3 miljoen). De hogere schoonmaakkosten (€ 0,3 miljoen) zijn te verklaren door nieuw contract (naar aanleiding van aanbesteding) en hogere kosten als gevolg van de coronapandemie. Daarnaast hebben scholen niet begrote kosten gemaakt om de RIVM-richtlijnen te kunnen naleven (o.a. aanschaf van (hulp)middelen).

Deze elementen dragen bij aan niet-volledige besteding van middelen, waardoor middelen naar de reserves vloeien. De komende jaren gaan we, in relatie met de risicoanalyse, verder met de uitwerking van bovenschoolse thema's en de evaluatie van het vermogensbeleid (incl. de 1% begrotingsdoelstelling).

Toelichting op de balans per 31 december 2020 ten opzichte van 31 december 2019 en het kasstroomoverzicht 2020 ten opzichte van 2019

Door het gerealiseerde resultaat over 2020 van € 1,1 miljoen neemt het eigen vermogen toe naar € 32,7 miljoen. De liquiditeit stijgt met € 8 miljoen door een combinatie van een toename van de kortlopende schulden (€ 3 miljoen) en een lager investeringsniveau.

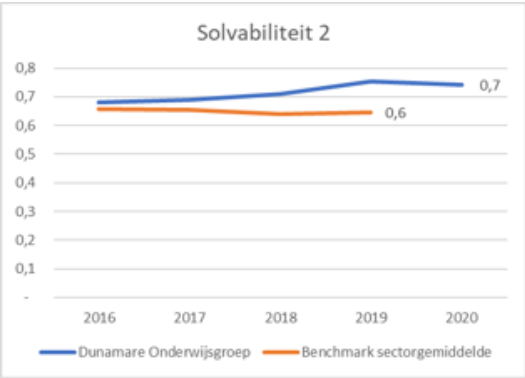
Financiële positie

JR						
Kengetallen financiële positie	2016	2017	2018	2019	2020	signaleringswaarde
Solvabiliteit 1	0,43	0,44	0,45	0,44	0,41	<0.3
Solvabiliteit 2 (incl voorzieningen)	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	<0.3
Liquiditeit (current ratio)	1,2	1,1	1,5	1,8	2,0	<0.75
Rentabiliteit	0,7%	0,7%	2,8%	1,4%	0,7%	3 jarig ,0; 1 jarig ,0,10
Weerstandsvermogen	18,4%	18,3%	20,4%	21,0%	21,6%	< 5%
Kengetallen overig	2016	2017	2018	2019	2020	signaleringswaarde
Bovenmatig vermogen (ext. signaleringswaarde)					€32.772.000	€ 46.097.813
Weerstandsratio (int. signaleringswaarde)				1,6	1,8	
Rijksbijdragen/Totale baten	94,3%	93,7%	94,1%	94,4%	95,7%	
Personeel/Rijksbijdragen	80,5%	80,9%	79,1%	79,4%	80,5%	
Huisvestingsratio	8,0%	7,8%	7,8%	8,9%	8,2%	>0,10

In algemene zin laten de financiële kengetallen een positieve ontwikkeling zien. Hierna volgt een toelichting en wordt tevens een vergelijking gemaakt met het sectorgemiddelde met gegevens t/m 2019 (bron: benchmark vo/po)

Solvabiliteit 1 & 2

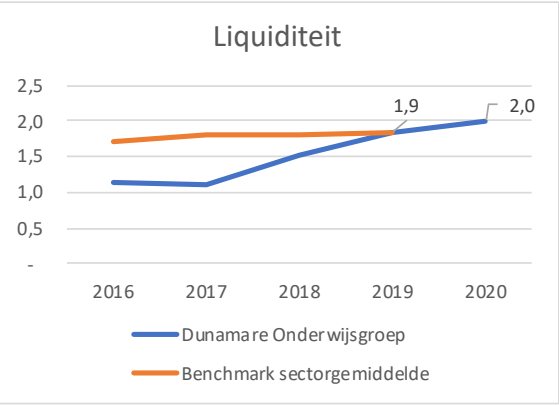
Het kengetal solvabiliteit 1 wordt berekend als het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen. Het kengetal solvabiliteit 2 wordt berekend als het eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen. Het tweede kengetal is terug te vinden in de benchmark. De solvabiliteit 1 & 2 laten een lichte daling zien ten opzichte van 2019. De solvabiliteit 2 van de Dunamare Onderwijsgroep is hoger dan het sectorgemiddelde en dit is te verklaren door het beperkte vreemd vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep.



Liquiditeit

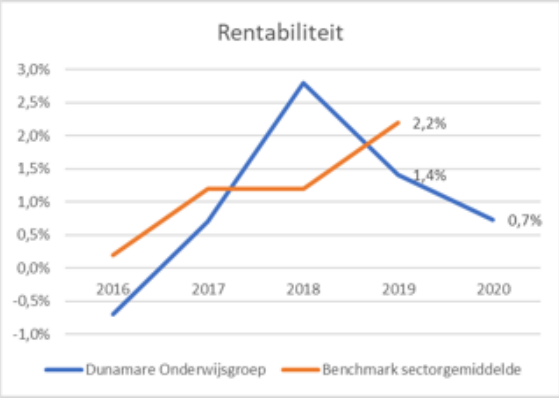
De current ratio geeft een indicatie in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn korte termijn verplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen vlottende activa en het kort vreemd vermogen.

De toename van de current ratio ontstaat door een stijging van de liquide middelen. De liquiditeit is in lijn met het sectorgemiddelde.



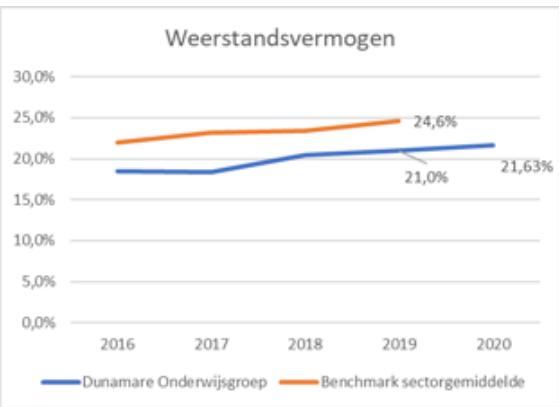
Rentabiliteit

De rentabiliteit betreft de verhouding tussen het exploitatieresultaat en de totale baten. De rentabiliteit over 2020 bedraagt 1,4% en ontstaat door het positieve resultaat van € 1,1 miljoen. De afgelopen jaren was, met uitzondering van kalenderjaar 2016, sprake van positieve exploitatieresultaten en dit is zichtbaar in de ontwikkeling van de rentabiliteit. De ontwikkeling van de rentabiliteit is in lijn met het sectorgemiddelde.



Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het resultaat van de verhouding eigen vermogen en totaal baten. De Dunamare Onderwijsgroep heeft ten opzichte van het sectorgemiddelde verhoudingsgewijs minder eigen vermogen ten opzichte van de baten. Dit zien we ook terug in de signaleringswaarde van het bovenmatig eigen vermogen.



Signaleringswaarde bovenmatig vermogen (externe signaleringswaarde)

De signaleringswaarde van bovenmatig vermogen is nieuw per 2020. Het beschikbare vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep is ruim lager dan de signaleringswaarde (€ 13,3 miljoen). Dit betekent dat er geen sprake is van bovenmatig vermogen. Zie voor de berekening Hoofdstuk 10 risico analyse.

Weerstandsratio (interne signaleringswaarde)

De interne weerstandsratio maakt vanaf 2019 onderdeel uit van de kengetallen. Het is de uitkomst van het beschikbare weerstandsvermogen ten opzichte van het benodigde weerstandsvermogen. Het benodigde weerstandsvermogen is bepaald door de kwantificering van de risico's.

De weerstandsratio neemt ten opzichte van 2019 toe van 1,6 naar 1,8. De stijging is te verklaren door een toename van de algemene reserve en doordat het bestede deel van de middelen van het convenant werkdrukvermindering niet uit de berekening van het beschikbare weerstandsvermogen zijn gehaald (in 2019 is € 2 miljoen niet in de berekening meegenomen omdat het een eenmalige bate betrof om in te zetten in 2020 en 2021). De uitkomst van 1,8 valt binnen de intern vastgestelde norm 'ruim voldoende [1,4-2,0]'. Op basis van de ondergrens van 1,4 is het wenselijk dat het beschikbare vermogen minimaal € 25 miljoen bedraagt. Dit betekent dat het beschikbare vermogen per eind 2020 € 7,6 miljoen hoger is dan het benodigde vermogen (exclusief de middelen convenant werkdrukverlichting).

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio wordt berekend door het aandeel van de totale huisvestingslasten plus de afschrijvingen van gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. De uitkomsten over 2019 en 2020 vertonen een stijging ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren. Deze stijging ontstaat met name door noodzakelijke extra dotaties van de voorziening groot onderhoud (in 2019 € 2 miljoen en in 2020 € 1 miljoen).

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

Vereiste verantwoording NWO-subsidies

Dunamare Onderwijsgroep heeft in 2020 één doorlopende subsidie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) voor één medewerker t.a.v. een promotiebeurs voor leraren verantwoord. De vereisten vanuit de subsidie worden nageleefd.

De Dunamare Onderwijsgroep streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dit doen wij onder andere door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die daarmee gepaard gaan. Op deze wijze vergroten wij de kans om onze strategische doelstellingen te realiseren op het gebied van onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en goed bestuur.

Professionalisering van risicomanagement

De Dunamare Onderwijsgroep heeft de afgelopen twee jaar een ontwikkeling doorgemaakt op de uitvoering van risicomanagement. Welke onderdelen van risicomanagement zijn de afgelopen periode vormgegeven?

Risicomanagement per organisatie niveau

Het beheersen van risico's is op verschillende niveaus relevant. In onderstaande afbeelding staat aangeduid hoe wij de beheersing per niveau aangaan:

Risico's die het behalen van de organisatie-doelstellingen kunnen belemmeren
Beheersing door toepassing van financiële en kwalitatieve risicoanalyse

Risico's op het niveau van scholen
Beheersing in gesprekscyclus College van Bestuur, kwaliteitsgroepen en platforms

Risico's in de operationele processen (te voorkomen risico's)
Beheersing door koppelen aan een eigenaar (o.a. betalingen, aanbestedingen, VGO en toetsing & examinering etc.)

Strategisch

Tactisch

Operationeel

- De strategische risicoanalyse heeft als doel om vast te stellen welke risico's het behalen van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren en de wijze waarop we met deze risico's wensen om te gaan. Daarnaast geeft de analyse inzicht in het door ons benodigde vermogen (om risico's op te vangen) in relatie tot het beschikbare vermogen (om vrij te besteden). Jaarlijks stellen wij vast welke risico's in rangorde stijgen dan wel dalen. Als het nieuwe koersplan is vormgegeven, bestaat de mogelijkheid om een risicokaart te ontwikkelen die gekoppeld is aan de strategie. Verderop in dit hoofdstuk staat een nadere uitwerking van de uitgevoerde strategische risicoanalyse 2020;
- De tactische risicoanalyse geeft het belang van het gesprek over risico's op het niveau van de scholen weer.

Op dit moment gebeurt dit in de voortgangsgesprekken met de directeuren en het College van Bestuur. Het ophalen en vastleggen ervan wordt in 2021-2022 verder als format ontwikkeld.

- De beheersing van operationele processen en risico's is een voorwaarde voor een gezonde bedrijfsvoering. In de operationele risicoanalyse worden risico's opgenomen die voorkomen kunnen worden door cyclische evaluatie en bijstelling van beleid. De belangrijkste processen van het gehele Bestuurs- en Servicebureau worden vastgelegd en getoetst. Ook hier gaan we de komende periode mee verder.

Het volwassenheidsniveau van risicomanagement

De onderwijsgroep heeft de afgelopen twee jaar stappen gezet in de ontwikkeling naar een hoger volwassenheidsniveau van risicomanagement. Het conservatieve niveau, waarbij ad hoc beheersing van risico's plaatsvindt, zijn we ontstegen. Er is nu een structuur van risicobeleid en integratie in de planning- en control cyclus. Dit betekent dat op verschillende niveaus steeds meer structurele aandacht is voor kansen, risico's en de beheersing. De pdca cyclus staat in onderstaand figuur weergegeven. In de cultuur zien we ook een verandering: het risicobewustzijn stijgt onder andere doordat steeds vaker een open risico dialoog plaatsvindt en een bewuste afweging tussen doelstellingen en risico's gemaakt wordt. Daarnaast is bij besluitvorming meer aandacht voor business cases, scenario's en een dialoog over risicobereidheid. Het hoogst haalbare volwassenheidsniveau is er één waarbij risicomanagement uitgebreid wordt met een toekomstgerichte focus en waarbij veranderingen als kansen worden gewaardeerd.



Figuur pdca cyclus van risicomanagement

In het volgende onderdeel staat de in 2020 uitgevoerde strategische risicoanalyse uiteengezet.

Strategische analyse 2020

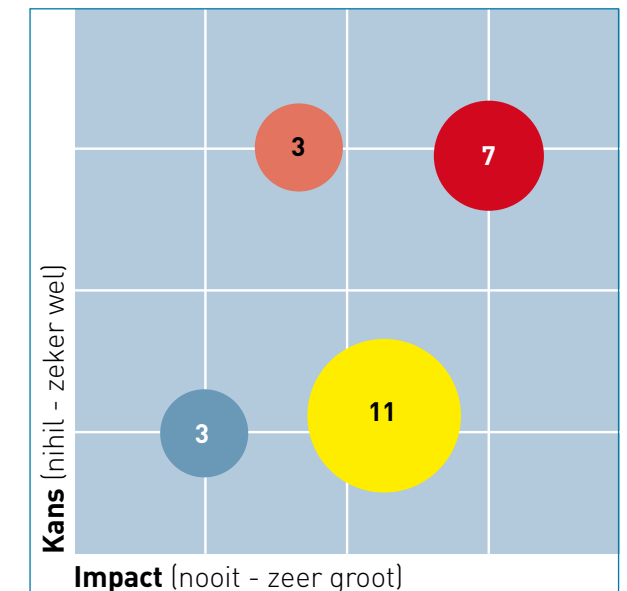
De strategische risicoanalyse bestaat uit een financiële en kwalitatieve analyse.

De financiële risicoanalyse vindt één keer per twee jaar plaats en is uitgevoerd in 2019 en deze staat nu weer gepland voor 2021:

- Deze analyse geeft Dunamare inzicht in hoeveel vermogen beschikbaar moet zijn om eventuele calamiteiten op te kunnen vangen. Concreet heeft de herijking als doel om het benodigde vermogen te updaten en vast te stellen of dit voldoende is in relatie tot het beschikbare vermogen. Omdat de risico's zich niet tegelijk zullen voordoen, is de Monte Carlomethode gebruikt om verschillende scenario's te laten doorrekenen, zodat een kansverdeling ontstaat met bijbehorend eigen vermogen omvang. Met deze methode worden alle risico's vele malen theoretisch gesimuleerd waardoor met een door het bestuur gekozen zekerheid van 95% kan worden berekend welk vermogen waarschijnlijk voldoende is om de risico's financieel te kunnen pareren;
- Op basis van de eerste financiële risico analyse in 2019 resulteert dit, bij een 95% zekerheidspercentage, tot een noodzakelijk eigen vermogen van ruim € 25 miljoen. Dit betekent dat het beschikbare vermogen per eind 2020 € 7,6 miljoen hoger is dan het benodigde vermogen. De externe signaleringswaarde van het bovenmatig publiek eigen vermogen is in 2020 gepubliceerd. Deze is vergeleken met onze interne signaleringswaarde. In het onderdeel 'signaleringswaarde inspectie van het onderwijs' staat de analyse hiervan.

De kwalitatieve strategische risicoanalyse is, onder leiding van een externe partij Naris, in oktober 2020 uitgevoerd. De risico's zijn (opnieuw) beoordeeld in een sessie met het College van Bestuur, de voorzitters van de kwaliteitsgroepen en de Hoofden van het Bestuurs- en Servicebureau. Het beoordelen van de risico's heeft plaatsgevonden door het stellen van onder andere de volgende vragen: Wat zijn de belangrijkste veranderingen dit jaar? Welke ontwikkelingen kunnen ons weerhouden bij het realiseren van de doelstellingen? Wat zijn de belangrijkste externe trends? Zijn er wijzigingen in wet- en regelgeving die grote invloed kunnen hebben? De uitkomst van de kwalitatieve analyse heeft geleid tot 24

strategische risico's en deze zijn samen te vatten in een schema van vier bollen:



De 24 strategische risico's zijn samen te vatten tot drie thema's:

- Onderwijskwaliteit inclusief personele aspecten en strategische positie;
- Huisvesting van onvoldoende niveau en toekomst vast (o.a. gezond klimaat, modernisering van het onderwijs, duurzaamheid);
- Bedrijfsvoeringsrisico's: onder andere het risico dat gemeenten financieel onvoldoende in de (nieuw) bouwkosten voorziet, proces/afname van examens, continuïteit van IT systemen etc.

Het algemene beeld van de herijking laat zien dat risico's zijn verschoven naar een lagere kans en impact. Deze trend ontstaat doordat we bewuster met risico's bezig zijn en daardoor de impact lager inschatten en daarnaast zijn in 2020 keuzes gemaakt over de mate en de wijze van beheersing. Met betrekking tot de mate van beheersing is aan de hand van de prioritering van risico's gekeken of aanvullende maatregelen nodig waren, of dat we als organisatie onze middelen beter elders konden inzetten en de mate van acceptatie van het renterisico. Alle strategische risico's en beheersmaatregelen zijn gekoppeld aan een eigenaar maar ook erkennen we het belang van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De risico's met betrekking tot de onderwijskwaliteit zijn in 2020 onder andere als volgt beheerst: specifieke aandacht voor scholen waarbij de onderwijskundige resultaten en de ontwikkeling van het aantal leerlingen onder druk staan, het samenvoegen van een drietal

scholen in het Spaarne College, de oprichting van de werkgroep (school)examens met onder andere de uitvoering van steekproeven. Daarnaast wordt onder leiding van het nieuwe CvB een nieuw koersplan uitgewerkt. Ten aanzien van de personele aspecten zijn dit jaar onder andere de volgende beheersmaatregelen ingezet: het penvoerderschap van de regionale aanpak personeelstekorten (incl. de samenwerking met groot Amsterdam), inzet van een generatieregeling voor 60+, een nieuwe gesprekscyclus met het Goede Gesprek en de start van een werkgroep die zich bezighoudt met het welzijn van de groep medewerkers in de categorie mid careers. De strategische risico's met betrekking tot de bedrijfsvoering zijn onder andere beheerst door het bij besluitvorming toepassen van business cases inclusief een dialoog over risicobereidheid, een verdere professionalisering van de financiële administratie (onder andere een volledige uitrol van de facturatie van ouderbijdragen middels WIS Collect), het opzetten van een strategisch huisvestingsmodel (dit resulteert in 2021 in een strategisch huisvestingsplan) en een verdere intensivering van de contacten met de gemeenten in het kader van noodzakelijke huisvestingsinvesteringen. In 2021 gaan we aan de slag met een verdere groepering van de strategische risico's in thema's en een koppeling met het nieuwe koersplan.

Signaleringswaarde inspectie van het onderwijs

De inspectie van het onderwijs heeft in 2020 de berekeningswijze van de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen gepubliceerd:

Signaleringswaarde inspectie van het onderwijs 2020		
Omschrijving	Berekening	
gebouwen	50% aanschafwaarde gebouwen* prijsindex 15 jaar (1,27)	€ 23.104.307
+		
overige mva	boekwaarde resterende mva	€ 15.419.480
+		
risicobuffer	omvangafhankelijke rekenfactor 5%* totale baten	€ 7.574.027
= normatief eigen vermogen volgens inspectie van het onderwijs		€ 46.097.813
Algemene reserve excl. baten convenant werkdrukverlichting		€ 32.771.594
Verschil		€ - 13.326.219

Samenvattend is het beschikbare vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep ruim lager dan de signaleringswaarde van de inspectie (€ 13,3 miljoen). Dit betekent dat er geen sprake is van bovenmatig vermogen. De intern gehanteerde berekeningswijze van het benodigde en beschikbare vermogen laat zien dat het beschikbare vermogen hoger is dan het benodigde vermogen (€ 7,6 miljoen). Dit betekent dat een mogelijk 'overschot' ten behoeve van het onderwijs ingezet kan worden. Wij werken aan een koersplan waarna onderzocht wordt of nog steeds sprake is van een 'overschot' van vermogen en wat de kaders zijn waarin op welke wijze besteding kan plaatsvinden. In de tussentijd is het mogelijk om op basis van urgente thema's middelen vanuit het vermogen in te zetten. Een voorbeeld betreft het wegwerken van leerachterstanden als gevolg van de coronapandemie.

Net als in 2019 zijn de risico's als gevolg van de corona-pandemie opgenomen in de risicoanalyse. De meerjarige impact van onderstaande punten uit deze corona-pandemie-risico's zijn weliswaar moeilijk in te schatten, maar hier houden we rekening mee in de risicoanalyse:

- Het welzijn van leerlingen en de onderwijskwaliteit: noodzakelijke inhaalslagen om leerachterstanden weg te werken en voldoen aan interne en externe vereisten van examinering. Door de inzet van aanvullende bekostiging is het financiële risico beperkt. Voorbeelden van subsidies: inhaal- en ondersteuningsprogramma's, extra handen voor de klas, ventilatie, devices en de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs;
- Het welzijn en de inzetbaarheid (incl. vervanging) van medewerkers;
- De bedrijfsvoering: kunnen voldoen aan de maatregelen van het RIVM (1,5 meter afstandsregel), extra investeringen in ventilatie frisse scholen C, extra kosten van schoonmaak en energie en mogelijk na afloop van het Nationaal Programma Onderwijs bezuinigingen als gevolg van verlaging van het begrotingstekort van het Rijk en gemeenten.

11 | CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

In de continuïteitsparagraaf beschrijven wij het gevoerde en het voorgenomen inhoudelijke (onderwijs)beleid en de effecten hiervan op de financiële meerjarenraming. De financiële meerjarenraming is opgesteld door gebruik te maken van het koersplan, de kaderbrief, de (meerjaren)begroting, de opbrengsten van de strategische risicoanalyse 2020 en overige relevante interne en externe ontwikkelingen.

Samenvatting

De vermogens- en liquiditeitspositie van de Dunamare Onderwijsgroep is ultimo 2020 ruim voldoende, zie de analyse van de financiële ratio's in Hoofdstuk 9 Financiën. Er is vastgesteld dat het beschikbare vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep ruim lager is dan de signaleringswaarde van de inspectie (€ 13,3 miljoen lager). Dit betekent dat er volgens de inspectie geen sprake is van bovenmatig vermogen. De uitkomst van de interne strategische risicoanalyse laat zien dat het beschikbare vermogen hoger is dan het noodzakelijke vermogen (€ 7,6 miljoen hoger). De ontwikkelingen van de verdere professionalisering van het risicomanagementproces zijn terug te vinden in Hoofdstuk 10.

De goede positie biedt de stichting de kans om de komende jaren investeringen in de onderwijskwaliteit en huisvesting te realiseren. Omdat de middelen maar één keer uitgegeven kunnen worden, zien wij het belang in van het maken van weloverwogen en doelmatige keuzes. De komende jaren werken we in gezamenlijkheid aan deze keuzes. Een groot aantal huisvestingsprojecten, inclusief de ventilatie, zijn, onder voorbehoud van besluitvorming, opgenomen in de meerjarenraming. Ook is rekening gehouden met de inzet van het Nationaal Programma Onderwijs (in de meerjarenraming 21-23 wordt voorlopig uitgegaan van een bedrag van € 13 miljoen).

Regeling jaarverslaggeving onderwijs (continuïteitsparagraaf)

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

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

Onderwijs

In schooljaar 21-22 werken we aan het nieuwe koersplan en tot aan dat moment blijven de huidige pijlers, onderwijskwaliteit, goedwerkgeverschap en goed bestuur gelden. De ontwikkeling van het aantal leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs zijn twee belangrijke onderdelen van de eerste pijler.

Leerlingen

De stichting verwacht voor de korte termijn (t/m 2023) een lichte daling van het aantal leerlingen, met afwijkingen per gemeente en per school. Een onzekere factor is het effect van de coronapandemie op de in- en uitstroom van het aantal leerlingen. Het is moeilijk in te schatten met welk resultaat de leerlingen het centraal examen afleggen en wat dit betekent voor uitstroom van het aantal leerlingen. Het slagingspercentage over schooljaar 2019-2020 was relatief hoog. De scholen hebben, in het najaar van 2020, middels de schooljaarbegroting 2020-2021 en meerjarenraming 2021-2024 een prognose van de (ongewogen) leerlingaantallen gemaakt en dit resulteert in de volgende prognose voor de Dunamare Onderwijsgroep:

Leerlingen (aantallen)	1-okt-19	1-okt-20	1-okt-21	1-okt-22	1-okt-23
Totaal Dunamare Onderwijsgroep	13.345	13.156	13.091	12.918	12.799
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	-2,7%	-1,4%	-0,5%	-1,3%	-0,9%

Voor de middellange termijn (tot 2030) is de ontwikkeling van het aantal leerlingen een grotere uitdaging om betrouwbaar in te schatten. Er zijn verschillende trends die van invloed kunnen zijn:

- een daling van het aantal vmbo'ers. Onze scholen hebben in de regio een relatief groot aandeel in vmbo;
- demografische ontwikkelingen;
- de strategische positie en het imago van scholen.

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

Onderwijskwaliteit

De onderwijskwaliteit van de scholen is geborgd in een pdca cyclus waarbij scholen werken met een meerjarig schoolplan, een jaarplan incl. zelfevaluatie en voortgangsgesprekken met het College van Bestuur. Daarnaast zijn er drie kwaliteitsgroepen ingesteld om gericht aandacht te geven aan actuele thema's, om daarmee strategisch beleid te ontwikkelen en voor de beleidsontwikkeling voor meer diepgang te zorgen. Ook zijn er platforms per schoolsoorttype (pro, vmbo, avo). Voor de korte termijn ligt de focus op:

- de leerresultaten en sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen n.a.v. eventuele leervertraging door de coronapandemie. In schooljaar 2020-2021 wordt gebruik gemaakt van de subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's (€ 1,2 miljoen). Meerjarig staan de middelen van het Nationaal Programma Onderwijs ter beschikking (voorlopige inschatting voor 21-23 is een bedrag van € 13 miljoen);
- het doorontwikkelen van het proces van toetsing- en examinering;
- het ophalen en vastleggen van kansen en risico's op het niveau van de scholen.

Op de middellange termijn gaan we verder met de uitwerking van bovenschoolse thema's. Een voorbeeld is het thema toekomstgericht onderwijs. Verschillende ontwikkelingen vragen om voortdurende onderwijsvernieuwing: voor elke leerling passend onderwijs (kansengelijkheid en maatwerk), een oplossing bieden voor lerarentekorten & werkdruk en een teruggang in niet structurele inkomsten. De inzet van ICT, flexibeler onderwijs en de samenwerking met partners kunnen het onderwijs aantrekkelijker en dynamischer maken.

Inzet van medewerkers

De personele bezetting stijgt in de periode 2021-2023 als gevolg van de inzet van het Nationaal Programma Onderwijs. De komende periode wordt inzet gepleegd om over voldoende medewerkers (intern en inhuur) te beschikken om het programma vorm te geven en tot uitvoering te brengen.

Voor de middellange termijn is de ontwikkeling van de inzet van medewerkers afhankelijk van:

- de ontwikkeling van het aantal leerlingen;
 - de afname van tijdelijke middelen: het wegvallen van de middelen van het Nationaal Programma Onderwijs, de subsidies inhaal- en ondersteuningsprogramma's/ extra handen voor de klas, extra baten samenwerkingsverband en overige subsidies. Ook eindigt de regeling sterk techniekonderwijs (STO) eind 2023. In de meerjarenraming is nog geen rekening gehouden met het wegvallen van de STO middelen;
 - het inlopen van het begrotingstekort van het Rijk en gemeenten met mogelijke bezuinigingen tot gevolg.
- Hieronder is de ontwikkeling van het geprognostiseerde aantal medewerkers weergegeven:

Personeel (fte)	2020	2021	2022	2023
Directie	20	21	21	20
Onderwijs Ondersteunend Personeel*	427	446	441	412
Onderwijzend Personeel	946	988	977	914
*incl. teamleiders				
Totaal	1.393	1.456	1.439	1.346
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		4,5%	-1,2%	-6,4%

De onderwijskwaliteit hangt nauw samen met de kwaliteit en inzetbaarheid van onze medewerkers. De afgelopen jaren is inzet gepleegd op de thema's vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en het lerarentekort. Voorbeelden zijn het goede gesprek, de Dunamare generatieregeling en het penvoerderschap van de regionale aanpak personeelstekorten. Net als voor onderwijskwaliteit gaan we de komende periode aan de slag met bovenschoolse thema's om het lerarentekort en de werkdruk te verlagen, bijvoorbeeld door het onderwijs anders te organiseren.

Huisvesting en IT

Kwalitatief hoogwaardige huisvesting is een onderdeel van goed onderwijs. De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeentes, met uitzondering van de maritieme leeromgeving in Harlingen. Het in stand houden van de gebouwen komt voor rekening van de Dunamare Onderwijsgroep.

Het strategisch huisvestingplan vervult een centrale rol in de agendering van huisvestingsprojecten en groot onderhoud. Het is een continue proces waarbij verschillende factoren van invloed zijn op de gemaakte keuzes:

- de staat van de gebouwen. Eind 2020 heeft een 0-meting van de staat van de schoolgebouwen plaatsgevonden. Hoewel de validatie van deze 0-meting nog moet worden uitgevoerd is duidelijk naar voren gekomen dat voor de scholen een extra dotatie benodigd is (totaal € 3,1 miljoen) welke wij conform de huidige egalisatiemethode verantwoorden over de kalenderjaren 2020 – 2022. In de kalenderjaren 2021 en 2022 vindt een verdere validatie van de 0-meting plaats en wordt toegewerkt naar de componentenmethode waarna vastgesteld wordt wat de invloed is op de stand van de voorziening groot onderhoud en de jaarlijkse dotatiebedragen;
- de inventarisatie van de staat van de ventilaties;
- de toekomstbestendigheid van de huisvesting: onder andere afhankelijk van onderwijskundige ontwikkelingen en duurzaamheid;
- de demografische ontwikkelingen binnen de regio;
- het meerjaren (huisvesting)beleid van de gemeenten. Uit de risicoanalyse blijkt dat gemeenten niet altijd voldoende in de kosten voorzien. Een ingezette beheersmaatregel is de intensivering van de contacten met de gemeenten.

Het investeringsniveau neemt de komende jaren toe:

Investerings (€)	2020	2021	2022	2023
Gebouwen en terreinen en in uitvoering	€ 2.270.274	€ 2.793.000	€ 6.606.000	€ 18.172.000
Inventaris en apparatuur incl. IT	€ 2.732.190	€ 3.252.000	€ 3.799.000	€ 2.338.000
Andere vaste bedrijfsmiddelen	€ 59.761	€ 155.000	€ 195.000	€ 150.000
Totaal	€ 5.062.225	€ 6.200.000	€ 10.600.000	€ 20.660.000

Toelichting op de belangrijkste investeringen:

- Investerings in ventilatie 2021-2023 om frisse scholen C/B te bereiken (inschatting € 4 miljoen). Het is nog niet bekend in welke mate een mogelijke subsidietoekenning tot een verlaging van de investeringskosten leidt;
- Huisvestingsprojecten waarvoor investeringsbeslissingen genomen gaan worden en die nu in concept zijn meegenomen in de ramingen (het betreft eigen bijdrages): nieuwbouw/verbouwing bij Het Schoter, de uitbreiding van Montessori College Aerdenhout, de leeromgeving van de Maritieme Academie Harlingen, grootschalige renovatie het Coornhert Lyceum, renovatie de Hartenlust en nieuwbouw Praktijkschool de Linie/Hoofdvaart College. De huisvestingsprojecten zijn afhankelijk van besluitvorming, vergunningen en afspraken met gemeenten. Het is mogelijk dat projecten later plaatsvinden dan nu ingeschat;
- Investerings in duurzaamheid. Wij zijn actief bezig met de inzet van de 15 erkende duurzaamheidsmaatregelen. Naast investeringen in zonnepanelen is er sinds twee jaar aandacht voor de toepassing van ledverlichting;
- Investerings in IT zijn de komende jaren met name gericht op zaken die ook in de risico analyse zijn meegenomen: de continuïteit van IT systemen en voorkomen dat ongeautoriseerd toegang wordt verkregen tot onze data of dat onze data lekt.

Effecten van de coronapandemie

De coronapandemie heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. Dit alles legt een zware druk op de organisatie en het personeel. Het in snel tempo ontwikkelen van digitale lesmethodes, digitaal lesgeven, aanpassingen in het schoolgebouw en nog tal van initiatieven die binnen de organisatie zijn uitgerold, vergen veel energie en aanpassingsvermogen van het personeel. We zien een verschuiving ten opzichte van de analyse van afgelopen jaar. Bij de uitbraak begin 2020 was de duur en impact moeilijk te overzien. Inmiddels voorzien we dat de effecten van de coronapandemie de komende jaren voelbaar zullen zijn. Hiervan is het niet mogelijk om de financiële gevolgen op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. De scholen gaan aan de slag met een plan van aanpak gericht op de leerresultaten en sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen en het welbevinden van medewerkers. Daarnaast zal de komende jaren blijken in welke mate bezuinigingen vanuit het Rijk en gemeenten tot uitdrukking komen. Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis is het mogelijk dat zich weer nieuwe risico’s voordoen. We streven naar een zo adequaat mogelijke uitvoering van onze taak als onderwijsinstelling. De belangrijkste risico’s met beheersmaatregelen zijn uiteengezet in de risicoanalyse van hoofdstuk 10. Op basis van deze analyse zien we dat de ontwikkelingen van coronapandemie voor de baten en lasten voor een aantal posten tot een beperkte financiële impact kunnen leiden:

Baten:

- Rijksbijdragen: de bekostiging is al bepaald door de T-1-systematiek;
- Overige subsidies: er zijn geen signalen dat baten terugbetaald moeten worden. Mogelijk schuiven activiteiten naar de toekomst. We stemmen hiertoe af met de subsidieverstrekters;
- Meerjarig is er een kans op bezuinigingen van het Rijk en gemeenten om zodoende het begrotingstekort te verlagen.

Lasten:

- Hogere lasten voor personeel door de inzet van het Nationaal Programma Onderwijs;
- Hogere lasten voor digitale middelen: onder andere conference camera’s en licenties;
- Hogere lasten door meer schoonmaak en energie;

De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg en in de jaarlijkse risicoanalyse worden de ontwikkelingen meegenomen. Er is geen sprake van een materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

Raming van baten en lasten

	JR		Raming	
Baten	2020	2021	2022	2023
Rijksbijdragen	€ 144.967.000	€ 148.108.000	€ 148.631.000	€ 142.676.000
Overige overheidsbijdragen	€ 1.432.000	€ 1.503.000	€ 1.498.000	€ 1.499.000
Overige baten	€ 5.083.000	€ 6.087.000	€ 5.846.000	€ 5.786.000
Totaal Baten	€ 151.481.000	€ 155.697.000	€ 155.975.000	€ 149.961.000
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	0,2%	2,8%	0,2%	-3,9%

Lasten	2020	2021	2022	2023
Personeelslasten	€ 116.684.000	€ 120.975.000	€ 121.905.000	€ 115.807.000
Afschrijvingen	€ 5.066.000	€ 5.258.000	€ 5.360.000	€ 5.840.000
Huisvestingslasten	€ 10.784.000	€ 10.262.000	€ 10.188.000	€ 10.136.000
Overige lasten	€ 17.824.000	€ 19.203.000	€ 18.522.000	€ 18.179.000
Totaal lasten	€ 150.357.000	€ 155.697.000	€ 155.975.000	€ 149.961.000
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	1,2%	3,6%	0,2%	-3,9%

Saldo baten en lasten	€ 1.124.000	€ -	€ -	€ -
Financiële baten en lasten	€ -20.000	€ -	€ -	€ -
Resultaat	€ 1.104.000	€ -	€ -	€ -
Verhouding t.o.v. baten	1,4%	0,7%	0,0%	0,0%

De raming is opgesteld op basis van een aantal uitgangspunten, waarvan de belangrijkste hieronder genoemd staan:

- In september 2020 is de begroting schooljaar 2020-2021 inclusief meerjarenraming van de schooljaren 2021-2024 opgeleverd. De toepassing van een schooljaarbegroting zorgt ervoor dat het financiële beleid beter aansluit op de processen in de scholen. De begrotingscyclus per schooljaar is aangepast om tot een raming van de kalenderjaren 2021 t/m 2023 te komen;
- Het Nationaal Programma Onderwijs 21-23 is zowel aan de baten als aan de lastenzijde verwerkt voor een bedrag van € 13 miljoen (in schooljaar 21-22 € 9 miljoen en in schooljaar 22-23 € 4 miljoen);
- De meerjarenraming is gebaseerd op prijspeil 2020. Dit houdt in dat zowel ten aanzien van de inkomsten als de kosten geen inschatting is gemaakt ten aanzien van verwachte indexatie;
- De leerlingenprognose is tot stand gekomen op basis van actuele leerlingaantallen per 1 oktober 2020 en de meerjarige prognoses van de scholen zoals opgenomen in de meerjarenbegroting, waarbij op basis van inschatting rekening is gehouden met risico’s zoals krimp en verschuiving van vmbo naar avo-onderwijs;
- De vereenvoudiging van de bekostiging vo heeft voor Dunamare Onderwijsgroep op termijn een verwacht positief effect op de rijksbijdragen van € 1 miljoen. De precieze stijging hangt af van de ontwikkeling van het leerlingaantal. De ingangsdatum is per kalenderjaar 2022 en de jaarlijkse toename in baten is op basis van de staffel 20%-40%-60%-80%-100%;
- We werken met een 1%-begrotingsdoelstelling. Dat wil zeggen dat de scholen een exploitatieresultaat nastreven van 1% van de rijksbijdrage (dit is ongeveer € 1 miljoen). Het is bestemd ter versterking van het weerstandsvermogen. Zo wordt de continuïteit van Dunamare Onderwijsgroep gewaarborgd;

De scholen worden gestimuleerd om uitgaven ter verhoging van de kwaliteit van het onderwijs te doen. De uitgaven kunnen

plaatsvinden middels niet-structurele onttrekkingen vanuit de reserves. Hiervoor is in de meerjarenraming op basis van inschatting rekening gehouden met een bedrag van € 1 miljoen per schooljaar. In de meerjarenraming is nog geen rekening gehouden met de nog uit te werken bovenschoolse thema's zoals bijvoorbeeld toekomstgericht onderwijs en werkdrukvermindering. De thema's krijgen meer vorm in het nieuwe koersplan. Het convenant werkdrukverlichting brengt voor de onderwijsgroep een budget van € 2 miljoen met zich mee. De middelen zijn verwerkt in de rijksbijdrage 2019 en kunnen volgens de regeling vanuit de reserves ingezet worden in 2020 en 2021.

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

Voor de kalenderjaren 2021-2023 is een sluitend exploitatieresultaat de verwachting. Enerzijds werken we met een begrotingsdoelstelling van 1% (ongeveer € 1,2 miljoen) en anderzijds is het de verwachting dat vanuit de reserves in de onderwijskwaliteit geïnvesteerd wordt. De komende jaren gaan we, in relatie met de risicoanalyse, verder aan de slag met de evaluatie van het vermogensbeleid (incl. de 1% begrotingsdoelstelling). De middelen van het Nationaal Programma Onderwijs zorgen in de kalenderjaren 2021-2023 voor een stijging van de baten en lasten. Het zwaartepunt van het programma is in 2022 waardoor kalenderjaar 2023 een daling in inkomsten laat zien.

Raming van de balans

Activa	JR		Raming			
	2020	2021	2022	2023		
Immateriële vaste activa	€ 174.000	€ 124.000	€ 74.000	€ 24.000		
Materiële vaste activa	€ 38.089.000	€ 38.685.000	€ 43.669.000	€ 57.183.000		
Totaal vaste activa	€ 38.263.000	€ 38.809.000	€ 43.743.000	€ 57.207.000		
Vorderingen	€ 3.572.000	€ 3.572.000	€ 3.572.000	€ 3.572.000		
Liquide middelen	€ 37.484.000	€ 37.738.000	€ 33.604.000	€ 32.939.000		
Totaal vlottende activa	€ 41.055.000	€ 41.310.000	€ 37.176.000	€ 36.511.000		
Totaal activa	€ 79.318.000	€ 80.118.000	€ 80.918.000	€ 93.718.000		
Passiva	2020	2021	2022	2023		
Eigen Vermogen	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000		
Algemene reserve	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000		
Bestemmingsreserve	€ -	€ -	€ -	€ -		
Voorzieningen	€ 26.193.000	€ 26.993.000	€ 27.793.000	€ 28.593.000		
Langlopende schulden	€ -	€ -	€ -	€ 12.000.000		
Kortlopende schulden	€ 20.354.000	€ 20.354.000	€ 20.354.000	€ 20.354.000		
Totaal passiva	€ 79.318.000	€ 80.118.000	€ 80.918.000	€ 93.718.000		

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

- De balansposities ten aanzien van de kortlopende vorderingen en kortlopende schulden blijven stabiel, omdat we geen materiële wijzigingen verwachten.
- De mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door de opbouw (som van dotaties en onttrekkingen) van de voorziening levensfasebudget (LFB). Op basis van de historische ontwikkeling houden we rekening met een jaarlijkse toename van € 800.000. De overige voorzieningen blijven naar verwachting stabiel.
- In de meerjarenraming is per 2023 een langlopende schuld van € 12 miljoen opgenomen. We onderzoeken de mogelijkheid om de rekeningcourant uit te breiden met een leenfaciliteit. De investering in de maritieme leeromgeving willen wij, vanwege de totale noodzakelijke investeringen in toekomstgericht onderwijs en huisvesting, niet financieren met eigen vermogen.

Toelichting op de verwachte ontwikkeling van de balans

De liquide middelen en het eigen vermogen zijn de afgelopen jaren toegenomen als gevolg van positieve exploitatieresultaten en lagere investeringen. Een andere verklaring voor de toename van de liquiditeit is het penvoerderschap van twee regio's sterk techniekonderwijs (STO) en het project regionale aanpak personeelstekorten (RAP) waardoor middelen in tijdelijk beheer zijn die na verantwoording naar projectpartners vloeien en de stand van Dunamare weer doen afnemen. De komende jaren neemt de liquiditeit af en dit is te verklaren door een stijging van het investeringsniveau, zie ook de paragraaf Huisvesting & IT. De beschikbaarheid over voldoende liquide middelen is noodzakelijk voor de nog uit te werken bovenschoolse thema's zoals toekomstgericht onderwijs. Het eigen vermogen vertoont meerjarig een stabiel niveau. De komende jaren gaan we, in relatie met de risicoanalyse, verder aan de slag met de evaluatie van het vermogensbeleid (incl. de 1% begrotingsdoelstelling).

Ontwikkeling van financiële ratio's

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

Kengetallen financiële positie	JR		Raming				signaleringswaarde
	2020	2021	2022	2023			
Solvabiliteit 1	0,41	0,41	0,41	0,35			< 0,3
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,7	0,7	0,7	0,7			< 0,3
Liquiditeit (current ratio)	2,0	2,0	1,8	1,8			< 0,75
Rentabiliteit	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%		3 jarig <0; 1 jarig <-0,10	
Weerstandsvermogen	21,6%	21,0%	21,0%	21,9%			< 5%

Kengetallen overig							signaleringswaarde
	2020	2021	2022	2023			
Bovenmatig vermogen (externe signaleringswaarde)	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€ 32.772.000	€		46.097.813
Weerstandratio (interne signaleringswaarde)	1,8	1,8	1,8	1,8			
Rijksbijdragen/Totale baten	95,7%	95,1%	95,3%	95,1%			
Personeel/Rijksbijdragen	80,5%	81,7%	82,0%	81,2%			
Huisvestingsratio	8,2%	7,5%	7,8%	8,0%			>0,10

De kengetallen van de financiële positie voldoen de komende jaren aan de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. De solvabiliteit daalt in 2023 doordat de verhouding eigen vermogen/ vreemd vermogen, door toevoeging van de langlopende schuld (€ 12 miljoen), wijzigt. De liquiditeit en rentabiliteit laten meerjarig een stabiel niveau zien. De huisvestingsratio stijgt de komende jaren als gevolg van een hoger investeringsniveau.

De stichting probeert een evenwicht te vinden in het enerzijds hebben van buffers om risico's op te vangen en anderzijds de beschikbare middelen doelmatig naar het onderwijs te laten vloeien. In 2020 is het interne risicomanagementproces verder geprofessionaliseerd. De risicoanalyse is beschreven in hoofdstuk 10. Er is vastgesteld dat het beschikbare vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep ruim lager is dan de signaleringswaarde van de inspectie (€ 13,3 miljoen). Dit betekent dat er geen sprake is van bovenmatig vermogen.

BIJLAGE 1

Benoemingstermijnen

RvT 2020	Voordracht	Eerste termijn	Tweede termijn
T. Huizinga	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
T. Triezenberg	RvT	10-04-2014 tot 10-04-2018	10-04-2018 tot 10-04-2022
F.C. Azimullah	RvT	20-04-2016 tot 20-04-2020	20-04-2020 tot 20-04- 2024
R. Dubbeldeman	RVT	01-01-2018 tot 01-01-2022	
S. Haringa	RVT	01-01-2018 tot 01-01-2022	
R. van Rijn	RVT	11-10-2018 tot 11-10-2022	
J. Duttenhofer	GMR	19-03-2020 tot 19-03-2024	

Nevenfuncties

Lid Raad van Toezicht	Geboortedatum	Werkzaam bij	Nevenfunctie(s)
Mevrouw J.C. Huizinga-Heringa	1960		Lid Eerste Kamer der Staten Generaal Voorzitter RvC Movares Group Lid RvC Parnassia groep Voorzitter bestuur Dynamic Tidal Power Voorzitter Stichting Prioriteit Fivoor Secretaris dagelijks bestuur stichting ter bevordering christelijke pers
Mevrouw T.J. Triezenberg	1956	Directeur De Kern Consultancy & Investments	Associé Governance Plaza Voorzitter Raad van Toezicht Kinderrijk Vicevoorzitter Kwintes Lid RvT Omroep Flevoland Lid RvT DeNieuweBibliotheek

Mevrouw F.C. Azimullah	1960	Directeur Eleftherios BV	Voorzitter MKB –Haarlem Lid RvT Stichting Leger Des Heils Welzijns- & Gezondheidszorg en Jeugdbescherming & Reclassering /Commissie Kwaliteit & Veiligheid Lid Adviesraad Ymere Haarlem Lid Raad van Advies van Inholland Bestuurslid Stichting Culturele Activiteiten Schalkwijk (SCAS) Voorzitter Stichting Beter op Weg (BOW)
De heer R. Dubbeldeman	1973	Partner bij Deloitte Consulting	Geen nevenfuncties
De heer S. Haringa	1958	Wethouder gemeente Terschelling Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Advies JOG Group Lid RvT Amsterdams Fonds voor de Kunst Lid RvT Openbaar Onderwijs Terschelling
De heer R.K. van Rijn	1977	Wethouder gemeente Aalsmeer	Lid RvT St. Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland Noord
Mevrouw J. Duttenhofer	1958	Vertegenwoordiger Groot Eigenaar, Stichting Pré Wonen te Velserbroek	Lid RvT tevens lid Auditcommissie, Onderwijsstichting Esprit te Amsterdam Voorzitter Klachtencommissie en voorzitter Commissie van Beroep voor de Examens, Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam Zuid Onafhankelijk commissievoorzitter, Amsterdams Fonds voor de Kunst

BIJLAGE 2

Externe nevenfuncties CvB

Albert Strijker

- VO Raad: Lid ledenadviesraad (LAR)
- Samenwerkingsverband VO Zuid Kennemerland: Voorzitter Ledenraad, lid Voortgangsc commissie, 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
- Lokale Educatieve Agenda: lid bestuurlijk overleg (bopoh-bovoh) en lid Regiegroep
- Regionaal Bestuurlijk overleg Zuid Kennemerland: lid en lid agendacommissie
- Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden, Lid Raad van Toezicht en lid commissie Kwaliteit
- Gemeente Haarlemmermeer, Lid Stuurgroep Integraal Huisvestingsplan
- Gemeente Haarlemmermeer, Lid regiegroep LEA (Lokale Educatieve Agenda)

Henk Post

- VO-Raad: bestuurslid
- Stichting Vakinstelling SVO: lid Raad van Toezicht
- Maritieme Academie Holland: Lid Ledenraad
- Regionaal Werkbedrijf Zuid Kennemerland en IJmond: lid Bestuur
- Lokale Educatieve Agenda: lid
- Bestuurlijk overleg (bopoh-bovoh): lid en lid Regiegroep
- Regionaal Bestuurlijk overleg Zuid Kennemerland: lid Ledenraad en lid Agendacommissie

BIJLAGE 3

Benoemingstermijn GMR

Personeelsgeleding	termijn	Duur termijn	Aftreden
K. Anthoni	1e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
	2e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
A. Schotvanger	1e termijn	01-08-2020 tot 01-08-2023	01-08-2023
M. Frijns	1e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
M. de Meijere	1e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
	2e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
A. van Rij	1e termijn	01-08-2012 tot 01-08-2015	01-08-2015
	2e termijn	01-08-2015 tot 01-08-2018	01-08-2018
	3e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
C. Smit	1e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
	2e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
N. Spencer-Maters	1e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
	2e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
R. Stet	1e termijn	01-08-2013 tot 01-08-2016	01-08-2016
	2e termijn	01-08-2016 tot 01-08-2019	01-08-2019
	3e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
Oudergeleding			
G. Nederbragt	1e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
R. Schulten	1e termijn	01-08-2020 tot 01-08-2023	01-08-2022
J. Duijndam	1e termijn	01-08-2020 tot 01-08-2023	01-08-2021
K. Vogelesang	1e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021
Leerlinggeleding			
J. Einmahl	1e termijn	01-08-2019 tot 01-08-2022	01-08-2022
A. Nikolaev	1e termijn	01-08-2020 tot 01-08-2023	01-08-2021
D. van Wonderen	1e termijn	01-08-2020 tot 01-08-2023	01-08-2022
W. Fonck	1e termijn	01-08-2018 tot 01-08-2021	01-08-2021

Zittingsduur GMR leden

1. Een lid van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft zitting voor een periode van 3 jaar.
2. Een lid van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad treedt na zijn zittingsperiode af en is terstond herkiesbaar.
3. Een lid dat ter vervulling van een tussentijdse vacature is aangewezen of verkozen, treedt af op het tijdstip waarop degene in wiens plaats hij is aangewezen of verkozen, zou moeten aftreden.
4. Behalve door periodieke aftreding eindigt het lidmaatschap van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad:
 - a. door overlijden;
 - b. door opzegging door het lid; zodra een lid geen deel meer uitmaakt van de geleding.

DEEL B: Jaarrekening

Balans per 31 december 2020

(na voorstel resultaatbestemming)

		31 december 2020		31 december 2019	
	Ref.	€	€	€	€
<i>Activa</i>					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1.1	173.714		58.453	
Materiële vaste activa	1.2	<u>38.088.613</u>		<u>38.962.600</u>	
			38.262.326		39.021.053
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	3.571.711		3.458.819	
Liquide middelen	1.7	<u>37.483.183</u>		<u>29.177.263</u>	
			41.054.893		32.636.081
			<u>79.317.220</u>		<u>71.657.134</u>
			31 december 2020		31 december 2019
		€	€	€	€
<i>Passiva</i>					
Eigen Vermogen	2.1		32.771.593		31.668.422
Voorzieningen	2.2		26.192.518		22.252.620
Kortlopende schulden	2.4		20.353.108		17.736.093
			<u>79.317.220</u>		<u>71.657.134</u>

Staat van baten en lasten over 2020

		2020		Begroting 2020		2019	
	Ref.	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	3.1	144.966.824		140.215.119		142.713.008	
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.431.225		1.529.820		1.497.079	
Overige baten	3.5	<u>5.082.481</u>		<u>6.610.270</u>		<u>6.906.715</u>	
Totaal baten		151.480.530		148.355.208		151.116.802	
Lasten							
Personeelslasten	4.1	116.683.424		114.114.276		113.299.052	
Afschrijvingen	4.2	5.065.959		5.367.858		5.173.979	
Huisvestingslasten	4.3	10.783.694		10.026.648		11.828.928	
Overige lasten	4.4	<u>17.823.665</u>		<u>18.650.219</u>		<u>18.277.591</u>	
Totaal lasten		<u>150.356.743</u>		<u>148.159.000</u>		<u>148.579.551</u>	
Saldo baten en lasten		1.123.787		196.208		2.537.252	
Financiële baten en lasten	5	-20.616		-81.667		-407.924	
Nettoresultaat		<u>1.103.172</u>		<u>114.541</u>		<u>2.129.328</u>	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen		-		-		-	
Totaalresultaat		<u>1.103.172</u>		<u>114.541</u>		<u>2.129.328</u>	
Totaalresultaat		<u>1.103.172</u>				<u>2.129.328</u>	
Ontvangst bate werkdrukverlichting voor 20- 21		-				-2.000.000	
Resultaat na 'correctie'		<u>1.103.172</u>				<u>129.328</u>	

Het College van Bestuur stelt voor om het nettoresultaat over 2020 als volgt te bestemmen:

	€
Toevoeging algemene reserve	1.103.172
Toevoeging wettelijke reserve	173.714
Onttrekking algemene reserve	-173.714
Nettoresultaat	<u>1.103.172</u>

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31 december 2020.

Kasstroomoverzicht over 2020

	2020		2019	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		1.123.787		2.537.252
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen (4.2)		5.065.959		5.173.979
Mutaties voorzieningen (2.2)		3.939.898		5.210.413
Boekresultaten verkoop materiële vaste activa		911.924		-
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen(1.5)		-112.892		361.305
Schulden (2.4)		2.617.016		-49.466
Mutatie werkkapitaal		2.504.124		311.840
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		13.545.692		13.233.484
Ontvangen rente (5)		1.802		113
Betaalde rente (5)		-22.417		-383.120
		-20.615		-383.009
Kasstroom uit operationele activiteiten		13.525.077		12.850.476
Kasstroom uit investerings-activiteiten				
Investerings in materiële vaste activa (1.2)		-5.062.225		-5.928.171
Desinvesteringen in materiële vaste activa (1.2)		-		224.250
Investerings in immateriële vaste activa (1.1)		-156.932		-36.754
Kasstroom uit investerings-activiteiten		-5.219.157		-5.740.675
Kasstroom uit financierings-activiteiten				
Aflossing langlopende schulden (2.3)		-		-1.151.825
Kasstroom uit financierings-activiteiten		-		-1.151.825
Mutatie geldmiddelen		8.305.920		5.957.976
		2020		2019
		€		€
Stand per 1 januari		29.177.262		23.219.286
Mutatie boekjaar		8.305.920		5.957.976
Stand per 31 december		37.483.182		29.177.262

Toelichting op de jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Dunamare Onderwijsgroep (hierna ook genoemd Dunamare), statutair gevestigd aan de Diakenhuisweg 5 te Haarlem (KVK 34277470), is een stichting met de status van onderwijsinstelling. Dunamare heeft conform artikel 4.1 van de statuten tot doel: ‘het in stand houden van openbare en bijzondere scholen voor voortgezet onderwijs’.

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

Toegepaste grondslagen

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

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van de coronapandemie zijn hierbij in acht genomen en nader toegelicht in het bestuursverslag (Hoofdstuk 11 Continuïteitsparagraaf). Hierbij is naar onze mening geen sprake van materiële onzekerheid over de continuïteit.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

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

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

Presentatie en functionele valuta

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

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen (vooral post voorzieningen) en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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

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

Voor effecten van eventuele schattingswijzigingen in het huidige boekjaar is dit opgenomen in de toelichting bij de betreffende jaarrekeningpost.

Stelselwijzigingen

Met ingang van boekjaar 2020 heeft er, overeenkomstig RJ 252.306, een aanpassing plaatsgevonden in de RJ van de waardering van (personele) voorzieningen. De RJ schrijft voor dat (personele) voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Dan is nominale waarde toegestaan. Dunamare Onderwijsgroep waardeert per 2020 de personele voorzieningen tegen contante waarde, tenzij er is toegelicht dat de voorziening tegen nominale waarde wordt gewaardeerd. In de grondslagen van de voorzieningen is per voorziening toegelicht welk stelsel er wordt gehanteerd.

Het totale financiële effect van deze stelselwijziging in 2020 is, vanwege de negatieve marktrente, nihil. Waardering tegen contante waarde komt vanwege de negatieve marktrente derhalve neer op waardering tegen nominale waarde. Deze doorgevoerde stelselwijziging heeft derhalve geen invloed op de betreffende voorziening, het resultaat en het eigen vermogen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Er is geen sprake van in contracten besloten financiële instrumenten.

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

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 vooruit ontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog-niet-bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. (Meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden

direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een schooljaar die naar rato van het schooljaar worden besteed, dan wel waarvoor een concreet bestedingsplan bestaat.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

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

Immateriële vaste activa

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

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

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

Ontwikkelingskosten

Onder de ontwikkelingskosten 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 entiteit 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 toelichting bij het kopje voorzieningen.

Inventaris en apparatuur/andere vaste bedrijfsmiddelen

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

- ICT-middelen: 4 jaar
- Apparatuur: 7 jaar
- Inventaris: 15 jaar
- Schepen: 7 - 20 jaar
- Transportmiddelen: 7 jaar

In uitvoering en vooruitbetalingen

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

Vervreemding van vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves, bestemmingsreserves en wettelijke reserves. 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.

Bestemmingsreserve Langenfonds

Deze gelden zijn bestemd voor financiële ondersteuning van leerlingen van het Spaarne College (leerlingen van het Sterren College die per augustus 2020 zijn opgegaan in het Spaarne 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.

Wettelijke reserve

Een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten is verplicht op basis van artikel 2:373 lid 4 BW. Investeringskosten in ontwikkelingskosten onder de immateriële activa zijn in deze reserve opgenomen als afzonderlijk component van het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve muteert ter hoogte van de mutaties in de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten als gevolg van (des)investeringskosten en afschrijvingen daarop.

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 contante waarde opgenomen.

Personele voorzieningen

Voorziening ADV Spaarverlof

Deze voorziening is gevormd om verplichtingen op te vangen van opgebouwd recht op spaarverlof. De voorziening wordt gewaardeerd tegen het totaal aantal gespaarde uren spaarverlof maal een gemiddeld uurtarief per functiecategorie. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. De actuele marktrente is ultimo 2020 negatief. We hanteren derhalve een discontering van 0% in de berekening van de voorziening. Gelet op de huidige renteontwikkeling heeft dit geen financieel effect ultimo boekjaar 2020.

Voorziening langdurig zieken

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

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

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

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 dienstjaren in het onderwijs, leeftijd, verwachte pensioendatum, het huidige salaris en de verwachte toekomstige salarisontwikkelingen. De actuele marktrente is negatief ultimo 2020. We hanteren derhalve een discontering van 0% in de berekening van de voorziening.

In 2020 heeft er een schattingswijziging plaatsgevonden ten aanzien van de berekening van de voorziening jubilea. Door aan te sluiten op externe berekeningswijzen van de voorziening jubilea in de sector en er hiermee verbeterd inzicht wordt verkregen in de stand per ultimo boekjaar, is de berekening van het aantal opgebouwde dienstjaren aangepast. Het totale effect van deze schattingswijziging bedraagt € 1,6 miljoen.

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. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

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 contante waarde. De actuele marktrente is ultimo 2020 negatief. We hanteren derhalve een discontering van 0% in de berekening van de voorziening. Gelet op de huidige renteontwikkeling heeft dit geen financieel effect ultimo boekjaar 2020.

Voorziening WAB

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden ter vervanging van de Wet werk en zekerheid (WWZ). Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten waarbij het bij het aangaan van het contract zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, er een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De voorziening wordt gevormd middels de nieuwe berekening van de transitievergoeding op medewerkersniveau maal het kanspercentage dat een medewerker geen verlenging krijgt. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening (maximaal één tot twee jaar) is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening zwangerschapsverlof

Op basis van de uitspraak van de Hoge Raad d.d. 6 november 2020 (20/01531) is bepaald dat zwangerschapsverlof welke tijdens schoolvakanties wordt genoten door medewerkers in de categorieën OP en directie gecompenseerd dient te worden. Compensatie tijdens de zomervakantie werd door Dunamare al gegeven, maar bij de overige vakanties niet. Daarmee is er sprake van een verplichting voor Dunamare. Er is nog onduidelijk wanneer het moment van afwikkeling van deze verplichting is en daarmee is er nog geen sprake is van een daadwerkelijke schuld.

In 2020 is derhalve een voorziening opgenomen voor compensatie van deze uren voor de betrokken medewerkers voor een periode van vijf jaar terug. De voorziening is gebaseerd op het aantal te compenseren uren per medewerker in de aangegeven periode tegen het uurtarief van de medewerker. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde gezien de naar alle waarschijnlijkheid korte looptijd van deze voorziening per medewerker.

Voorziening groot onderhoud

Deze voorziening houdt verband met de verwachte kosten voor toekomstig groot onderhoud aan de panden, schepen en installaties voor zover de kosten hiervan voor rekening van de instelling komen. De voorziening wordt gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

De uitgaven van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de onderhoudsvoorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. Indien de kosten van groot onderhoud uitgaan boven de boekwaarde van de voor het desbetreffende actief aangehouden voorziening, worden de (meer)kosten verwerkt ten laste van de staat van baten en lasten.

Het geschatte bedrag aan onderhoud is gebaseerd op het extern in 2017 opgestelde MJOP, dat is opgesteld na een conditiemeting van de gebouwen. Iedere 5 jaar vindt er een conditiemeting plaats van de gebouwen en wordt het MJOP vervolgens geactualiseerd. In 2020 heeft er een nieuwe conditiemeting plaatsgevonden. De horizon van het MJOP is 40 jaar. Het MJOP is opgesteld voor alle schoolgebouwen en op componentenniveau. De toekomstige dotaties zijn gebaseerd op de meerjarig gemiddelde lasten.

De gehanteerde methode is in lijn met de voor de boekjaren 2018 tot en met 2022 tijdelijk toegestane verwerkingwijze zoals gepubliceerd in de wijziging van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs d.d. 30 januari 2020 (Stcrt. 2020, 5437) en de wijziging d.d. 19 februari 2021 (Stct. 2021, 8976).

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiële exploitatie opgenomen verstrekt door het ministerie OCW. De ontvangen (normatieve) rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft (in het jaar van toewijzing) volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Niet-geoormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten. De niet bestede niet-geoormerkte OCW-subsidies worden op uitzondering verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) indien er een afgebakend bestedingsplan is opgesteld waarmee expliciet kan worden aangetoond dat de middelen in de toekomst worden aangewend.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geoormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven). Niet bestede middelen worden verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord als schuld aan het ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen op balansdatum (terugvordering door OCW).

De doorbetaalde rijksbijdragen vanuit samenwerkingsverbanden worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar van toewijzing, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (in plaats van per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

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

Overige baten

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

De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2019-2020 en 5/12-deel van schooljaar 2020-2021).

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

Personeelsbeloningen

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

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

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

Pensioenen

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

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

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

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

De beleidsdekkingsgraad van het ABP-pensioenfonds bedraagt per 31 december 2020: 93,2% (2019: 96,2%).

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

Ontslagvergoedingen

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

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

Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele lease

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Financial lease

Dunamare Onderwijsgroep heeft geen financialleaseverplichtingen.

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).

Toelichting op de balans per 31 december 2020

Balans

1.1 Immateriële vaste activa

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

	Ontwikkelingskosten
	€
Stand per 1 januari 2020	
Aanschafprijs	246.105
Afschrijving cumulatief	-187.652
Boekwaarde	58.453
Mutaties	
Investerings	156.932
Aanschafwaarde	-35.695
desinvesteringen	
Afschrijvingen	-41.671
Cumulatieve afschrijving	35.695
desinvesteringen	
Saldo	115.261
Stand per 31 december 2020	
Aanschafprijs	367.342
Afschrijving cumulatief	-193.628
Boekwaarde	173.714

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 voortuit- betalingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2020					
Aanschafprijs	34.758.142	40.406.003	4.649.981	1.883.652	81.697.778
Afschrijving cumulatief	-13.109.478	-26.465.282	-3.160.419	-	-42.735.178
Boekwaarde	21.648.664	13.940.721	1.489.563	1.883.652	38.962.600
Mutaties					
Investerings	126.089	2.549.465	59.761	2.326.910	5.062.225
Ingebruikname activa in uitvoering	2.929.591	182.725	-	-3.112.316	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-1.429.087	-3.053.312	-17.389	-	-4.499.788
Afschrijvingen	-1.474.214	-3.287.096	-262.978	-	-5.024.288
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	868.089	2.707.162	12.613	-	3.587.864
Saldo	1.020.468	-901.056	-207.993	-785.406	-873.987
Stand per 31 december 2020					
Aanschafprijs	36.384.735	40.084.881	4.692.353	1.098.246	82.260.215
Afschrijving cumulatief	-13.715.603	-27.045.215	-3.410.784	-	-44.171.603
Boekwaarde	22.669.132	13.039.665	1.281.569	1.098.246	38.088.613

De materiële vaste activa zijn in 2020 voornamelijk gemuteerd door het samengaan van het Sterren College, Daaf Geluk en Paulus Mavo tot het Spaarne College waarbij er diverse grote investeringen op de locatie van het Spaarne College hebben plaatsgevonden en er desinvesteringen voor de locaties van de Daaf Geluk en de Paulus Mavo zijn geweest.

1.5 Vorderingen

	31-12-2020 €	31-12-2019 €
Debiteuren	186.844	119.311
Overige overheden	200.415	237.184
Ouderbijdragen	385.998	332.095
Overige vorderingen	1.342.382	2.021.958
Overlopende activa	1.456.073	748.271
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-	-
	3.571.711	3.458.820

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

	31-12-2020 €	31-12-2019 €
Handelsdebiteuren	186.844	119.311
Af: voorziening dubieuze debiteuren	-	-
	186.844	119.311

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>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
Vordering op gemeentes	<u>200.415</u>	<u>237.184</u>
	<u>200.415</u>	<u>237.184</u>

De post vorderingen op overige overheden betreft vorderingen op gemeentes. Dit betreffen ultimo 2020 voornamelijk nog te ontvangen vergoeding huur van de gemeente en vorderingen in het kader van huisvestingsprojecten welke Dunamare Onderwijsgroep heeft voorgesloten.

Overige vorderingen

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
Nog te ontvangen bedragen	<u>1.342.382</u>	<u>2.021.958</u>
	<u>1.342.382</u>	<u>2.021.958</u>

De daling van de nog te ontvangen bedragen heeft met name betrekking doordat de hoge vordering van ultimo 2019 op het UWV inzake de compensatievergoeding transitievergoedingen wegens langdurige ziekte volledig in 2020 is ontvangen.

Overlopende activa

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
Vooruitbetaalde kosten	1.456.073	748.271
	<u>1.456.073</u>	<u>748.271</u>

De vooruitbetaalde kosten zijn als volgt uit te splitsen:

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
Licenties	10.977	77.156
Werkweken	131.566	330.033
Overige vooruitbetaalde kosten	<u>1.313.530</u>	<u>341.081</u>
	<u>1.456.073</u>	<u>748.271</u>

De stijging in de *overige vooruitbetaalde kosten* komt met name doordat er meer facturen die betrekking hebben op 2021 al reeds in 2020 zijn betaald, waaronder facturen voor schooljaar 2020/2021.

De daling in de vooruitbetaalde werkweken is het gevolg van de coronapandemie waardoor werkweken niet doorgaan en dus ook niet vooruitbetaald zijn in tegenstelling tot ultimo 2019.

1.7 Liquide middelen

De post liquide middelen is opgebouwd uit onderstaande elementen:

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
Kasmiddelen	26.983	21.705
Tegoeden op bankrekeningen	871.099	29.049.414
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	36.490.970	-
Overige liquide middelen	<u>94.131</u>	<u>106.143</u>
	<u>37.483.182</u>	<u>29.177.262</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2020. In het kasstroomoverzicht is de mutatie van de liquide middelen weergegeven ten opzichte van 2019. De overige liquide middelen betreffen de kruisposten ten aanzien van WisCollectgelden die al ter beschikking staan van Dunamare Onderwijsgroep.

Daarnaast bevatten de liquide middelen ultimo 2020 de faciliteit die Dunamare aanhoudt bij het Ministerie van Financiën (rekening Schatkistbankieren). Zie ook hoofdstuk Financiën in het jaarverslag 2020. Ultimo 2019 waren de liquide middelen nog bij banken uitstaand waardoor er ultimo 2020 een verschuiving optreedt tussen de rekening courant Schatkistbankieren en de tegoeden op bank- en girorekeningen.

2.1 Eigen vermogen

Het gehele eigen vermogen van de Dunamare Onderwijsgroep bestaat ultimo 2020 volledig uit publiek vermogen.

	Stand per 01-01-2020		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020	
	€	€	€	€	€	€
Algemene reserve						
Algemene reserve		31.666.223	1.103.172	-173.714		32.595.681
Bestemmingsreserve (publiek)						
Langenfonds	2.199				2.199	
		2.199				2.199
Andere wettelijke reserves						
Geactiveerde ontwikkelingskosten		-		173.714		173.714
		<u>31.668.422</u>	<u>1.103.172</u>	<u>-</u>		<u>32.771.594</u>

Wettelijke reserve geactiveerde ontwikkelingskosten

Een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten is verplicht op basis van artikel 2:373 lid 4 BW. Investerings in ontwikkelingskosten onder de immateriële activa zijn in deze reserve opgenomen als afzonderlijk component van het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve muteert ter hoogte van de mutaties in de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten als gevolg van (des)investerings en afschrijvingen daarop.

Bestemming saldo staat van baten en lasten

Voorstel tot resultaatbestemming

Het resultaat over 2020 is met goedkeuring van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

	€
Toevoeging algemene reserve	1.103.172
Toevoeging wettelijke reserve	173.714
Onttrekking algemene reserve	-173.714
Nettoresultaat	<u>1.103.172</u>

Het resultaat ad € 1.103.172 kan als volgt gesplitst worden tussen vo en po, conform onderstaande segmentatie:

Segmentatie

	Ref.	VO 2020 €	PO 2020 €
Baten			
Rijksbijdragen	3.1	136.218.560	8.748.264
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	1.397.908	33.317
Overige baten	3.5	4.049.700	1.032.781
Totaal baten		<u>141.666.168</u>	<u>9.814.362</u>
Lasten			
Personeelslasten	4.1	108.327.511	8.355.913
Afschrijvingen	4.2	4.884.723	181.236
Huisvestingslasten	4.3	10.332.354	451.340
Overige lasten	4.4	16.913.423	910.242
Totaal lasten		<u>140.458.012</u>	<u>9.898.731</u>
Saldo baten en lasten		<u>1.208.157</u>	<u>-84.369</u>
Financiële baten en lasten	5	-20.616	0
Nettoresultaat		<u>1.187.541</u>	<u>-84.369</u>
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen		-	-
Totaalresultaat		<u>1.187.541</u>	<u>-84.369</u>
		<u>2020</u> €	
Resultaat VO		1.187.541	
Resultaat PO		-84.369	
Resultaat staat van baten en lasten 2020		<u>1.103.172</u>	

Het resultaat po 2020 bestaat uit het exploitatiesaldo van de scholen vallend onder de BRIN 18EC. Er resteren twee scholen onder de BRIN 18EC en daarmee segmentatie po.

2.2 Voorzieningen

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Personeelsvoorzieningen	8.982.510	7.450.433
Voorziening groot onderhoud	17.210.008	14.802.187
	26.192.518	22.252.620

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Personeelsvoorzieningen

	ADV spaarverlof	Langdurig ziekten	WW/WOVO	Recuperatie verlof	Jubilea	WAB	Zwanger-schaps verlof	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2020	534.744	631.815	400.749	2.817.492	2.693.886	371.747	-	7.450.433
Dotaties	13.294	1.043.497	361.530	1.981.760	662.361	404.755	276.411	4.743.608
Onttrekkingen	-124.402	-631.816	-278.190	-50.779	-118.175	-371.747	-	-1.575.109
Vrijval	-	-	-	-	-1.636.422	-	-	-1.636.422
Rente mutaties (bij contante waarde)	-	-	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2020	423.636	1.043.496	484.089	4.748.473	1.601.650	404.755	276.411	8.982.510
< 1 jaar	40.617	895.121	67.577	pm	70.152	399.821	pm	1.473.288
> 1 jaar	383.019	148.375	416.512	pm	1.531.498	4.934	pm	7.509.222

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

De stijging in de voorziening recuperatieverlof is het gevolg van de coronapandemie. Hierdoor zijn er fors minder uren opgenomen door medewerkers.

De voorziening jubilea is fors gedaald als gevolg van een schattingswijziging in de berekeningswijze van de voorziening welke is toegelicht bij de grondslagen.

Daarnaast heeft er een stelselwijziging plaatsgevonden in de waardering van de personele voorzieningen. In de grondslagen is deze stelselwijziging verder toegelicht.

Voorziening groot onderhoud

	Groot Onderhoud
	€
Stand per 1 januari 2020	14.802.187
Dotaties	3.548.950
Onttrekkingen	-715.281
Vrijval	-425.848
Rente mutaties (bij contante waarde)	-
Stand per 31 december 2020	17.210.008
< 1 jaar	2.247.673
> 1 jaar	14.962.335

De dotaties in de voorziening groot onderhoud zijn gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Iedere 5 jaar vindt er een nieuwe conditiemeting van de gebouwen plaats, waarbij het MJOP vervolgens geactualiseerd wordt. In 2020 heeft deze actualisatie plaatsgevonden.

In 2020 is de jaarlijkse dotatie verhoogd met € 1.033.000 om de voorzieningen groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP.

De onttrekkingen zijn in 2020 achtergebleven op begroting als gevolg van de coronapandemie waardoor er geen werkzaamheden konden worden uitgevoerd en onderhoud is uitgesteld. Mede hierdoor is de voorziening groot onderhoud hoger dan voorgaand boekjaar.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Kredietinstellingen	-	-
Crediteuren	2.045.060	1.322.128
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.097.220	4.654.150
Schulden ter zake van pensioenen	1.496.289	1.403.637
Overige kortlopende schulden	216.353	115.808
Vooruitontvangen geormerkte subsidies OCW (G2)	982.439	-
Vooruitontvangen niet geormerkte- en geormerkte subsidies OCW (G1)	1.594.199	516.630
Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.294.673	1.644.967
Vakantiegeld en -dagen	3.868.487	3.713.764
Overige overlopende passiva	3.758.388	4.365.008
	20.353.108	17.736.093

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

De boekwaarde van de opgenomen kortlopende schulden benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

Schulden ter zake van belastingen en sociale lasten

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Loonheffing	5.009.491	4.646.018
Omzetbelasting	87.729	8.132
	5.097.220	4.654.150

Schulden ter zake van pensioenen

Dit betreffen voornamelijk de nog af te dragen premies aan het pensioenfonds ABP.

Overige kortlopende schulden

Dit betreffen een aantal gereserveerde bedragen voor o.a. personeelsfonds en leerlingenverenigingen.

Vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW (G2)

Deze post bestaat uit de vooruitontvangen gelden inzake Sterk Techniek Onderwijs en pilot praktijkgericht programma voor gl en tl.

Vooruit ontvangen niet-geormerkte- en overige subsidies OCW (G1)

Deze post bestaat voornamelijk uit ontvangen, nog te besteden gelden inzake Inhaal en Ondersteuningsprogramma's, Regionale aanpak personeelstekort onderwijs, H₂O opleidingsschool, Lente-zomerscholen, subsidie kansengelijkheid, studieverlof en zijnstroom. Deze gelden hebben betrekking op het schooljaar 2020-2021, waarbij 7/12-deel wordt toegerekend aan 2021, of geheel op kalenderjaar 2021 en verder.

Vooruit ontvangen investeringssubsidies

Dit betreffen subsidies van gemeenten inzake vervangende nieuwbouw voor Het Schoter, Het Coornhert Lyceum en Praktijkschool de Linie.

Vakantiegeld en -dagen

Deze post bestaat uit de reeds opgebouwde rechten voor vakantiegeld voor medewerkers van Dunamare. Het vakantiegeld wordt in mei 2021 uitbetaald. Er is geen reservering voor de vakantiedagen opgenomen, aangezien niet-onderwijsgevend personeel ook zo veel mogelijk de schoolvakanties volgt.

Overige overlopende passiva

De overige overlopende passiva bestaan grotendeels uit in 2020 aangegane verplichtingen, waarvan de betaling in kalenderjaar 2021 zal plaatsvinden en uit baten, die in kalenderjaar 2021 moeten worden verantwoord, waarvan de ontvangst in 2020 is opgenomen. Zie hieronder de verdere toelichting.

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Vooruitontvangen ouderbijdragen incl. werkweken	1.484.178	2.159.072
Subsidies samenwerkingsverbanden	961.043	342.790
Nog te betalen kosten	590.900	1.119.773
Overige passiva	722.267	743.372
	3.758.388	4.365.008

De vooruitontvangen ouderbijdragen hebben betrekking op de reeds ontvangen ouderbijdragen voor schooljaar 2020/2021. De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2019/2020 en 5/12-deel van schooljaar 2020/2021). De daling ten opzichte van voorgaand boekjaar is het gevolg van lagere facturatie door minder activiteiten in verband met de coronapandemie en haar beperkingen.

De subsidies samenwerkingsverband hebben betrekking op subsidies vanuit samenwerkingsverbanden waarbij de toerekening naar één of meerdere schooljaren plaatsvindt.

De post nog te betalen kosten daalt voornamelijk doordat er minder facturen in het nieuwe boekjaar zijn ontvangen welke nog wel betrekking hebben op 2020.

Overzicht geoormerkte subsidies OCW

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Zij-instromers VO 2017	856051-1	20/10/2017	N
Zij-instromers VO 2017	857684-1	21/11/2017	N
Subsidie zij-instroom	1027431-1	19/12/2019	N
Subsidie zij-instroom	1027566-1	19/12/2019	J
Subsidie zij-instroom	1027570-1	19/12/2019	N
Subsidie zij-instroom	1013541-1	20/11/2019	J
Subsidie zij-instroom	1027527-1	19/12/2019	N
Subsidie zij-instroom	1052363-1	20/03/2020	N
Subsidie zij-instroom	1078862-1	15/04/2020	N
Subsidie zij-instroom	1083305-1	22/06/2020	J
Subsidie zij-instroom	1089789-1	22/09/2020	J
Subsidie zij-instroom	1083313-1	22/06/2020	N
Subsidie zij-instroom	1097452-1	20/11/2020	N
Subsidie zij-instroom	1097464-1	20/11/2020	N
Subsidie zij-instroom	1102947-1	21/12/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007676-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007601-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007528-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007730-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007736-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007209-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007844-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1009871-1	22/10/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007867-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1009880-1	22/10/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007904-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007908-1	20/09/2019	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2019	1007930-1	20/09/2019	J
Regeling tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019	1013162-1	20/11/2019	N
Regeling tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019	1095216-1	20/11/2020	N
Subsidieregeling doorstroomprogramma's po-vo (artikel 12 lid 3)	DPOVO19046	22/08/2019	N
Beleidsregels Regionale samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs (art. 2 lid 2)	GKO19028	27/11/2019	N
Regeling lente- en zomerscholen VO 2020 (in geval artikel 7 lid 5 van toepassing is)	LENZO20118	21/04/2020	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091380-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091656-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091297-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091604-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1095491-1	07/10/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091524-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091533-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091535-1	23/07/2020	N
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1095505-1	16/09/2020	J
Regeling lerarenbeurs - Studieverlof 2020	1091780-1	23/07/2020	N
Incidentele middelen leerlingendaling vo 2020	LVO20031	10/07/2020	N
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs 2020 en 2021	RAP20060	28/02/2020	N
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 1	IOP-41664-VO	10/07/2020	J
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP-41664-VO	16/10/2020	N
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021	IOP-41664-PO	16/10/2020	N

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar											
Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing		Ontvangen t/m vorig verslagjaar		Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar		Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Kenmerk	Datum	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-
Totaal		€	-	€	-	€	-	€	-	€	-

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar											
Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing		Ontvangen t/m vorig verslagjaar		Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar		Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Kenmerk	Datum	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-
STO19007	1-7-2019	€	6.906.096	€	-	€	-	€	-	1.866.511	€
STO19008	1-7-2019	€	5.395.866	€	-	€	-	€	-	1.458.341	€
GLTL20072	30-11-2020	€	158.300	€	-	€	-	€	-	63.320	€
GLTL20232	30-11-2020	€	161.982	€	-	€	-	€	-	64.793	€
Totaal		€	12.622.244	€	-	€	-	€	-	3.452.964	€

Niet in de balans opgenomen rechten 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 ultimo kalenderjaar bestaande schuld in verband met opgebouwde bruto vakantie-aanspraken en de verschuldigde afdracht loonheffing en pensioenpremies voor zover dit bedrag niet hoger is dan 7,5% van de personele bekostiging. Mocht de school ophouden te bestaan ontstaat nog een nabetaling van het ministerie van OCW van maximaal 7,5% van de personele bekostiging. Dit betreft een eeuwigdurende vordering en wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Gezien het oneindige karakter van de vordering is deze op de balans op nihil gewaardeerd. De vordering op het ministerie van OCW zou per ultimo 2020 een waarde van € 6,5 miljoen bedragen.

Verhuur

In verband met de intensieve samenwerking met NOVA/mbo Maritiem Onderwijs in Harlingen is in 2007 besloten om een nieuw schoolgebouw te realiseren en dat gedeeltelijk te verhuren aan het ROC NOVA College.

Contractueel is vastgelegd dat het ROC NOVA College het gebouw voor een periode van 10 jaar huurt met een optie tot verlengen per 5 jaar. Het NOVA College betaalt een maandelijks vast huurbedrag.

Huur

Overzicht huurverplichtingen ultimo 2020 (incl BTW)

	Jaarbedrag	Resterende looptijd	Verplichting	Binnen 1 jaar	Binnen 1-5 jaar
Huur pand BsB	€ 163.000	2 jaar en 3 maanden	€ 367.000	€ 163.000	€ 204.000
Huur Nova	€ 720.000	1 jaar	€ 720.000	€ 720.000	€ -
Huur Konica	€ 400.000	2 jaar en 9 maanden	€ 1.100.000	€ 400.000	€ 700.000
Huur kluisjes	€ 140.000	diverse (2025-2035)	€ 1.400.000	€ 140.000	€ 700.000
			€ 3.587.000	€ 1.423.000	€ 1.604.000

Per 1 februari 2013 is er een nieuw huurcontract aangegaan aan de Diakenhuisweg te Haarlem. De huur bedraagt € 13.570/mnd. incl. btw, servicekosten en parkeerplaatsen, en wordt jaarlijks geïndexeerd. Het jaarbedrag is € 163.000, de resterende looptijd is 2 jaar en 3 maanden, de totale verplichting is daarmee € 367.000. Er is een bankgarantie voor de huur afgegeven van € 40.572 (1 kwartaal huur inclusief btw).

Dunamare Onderwijsgroep heeft in 2005 een huurovereenkomst met het Nova College gesloten voor de huisvesting voor de leerlingen van het Hoofdvaart College. Het huurcontract loopt tot en met 31 december 2014. Met het verstrijken van deze periode is de overeenkomst voortgezet voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van een jaar. Dunamare betaalt per kwartaal € 180.000. Dunamare ontvangt van de gemeente Haarlemmermeer een volledige vergoeding voor deze huurkosten met aftrek van circa € 30.000. Deze aftrek bestaat uit de rijksvergoeding materiële instandhouding van de gebouwen.

Daarnaast heeft Dunamare Onderwijsgroep in 2018 een nieuw huurcontract afgesloten inzake de inhuur van multi-functionals, met een looptijd tot 30 september 2023.

Verder heeft Dunamare nog contracten lopen inzake huur van kluisjes die Dunamare verhuurt aan de leerlingen. Het betreft contracten voor 7 scholen. In totaal bedraagt dit circa € 140.000 op jaarbasis.

Leaseverplichtingen

Dunamare heeft in totaal drie leaseauto's beschikbaar gesteld aan personeelsleden. De leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de staat van baten en lasten verwerkt. De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

Overzicht leaseverplichtingen ultimo 2020 inclusief BTW

Contract	Jaarbedrag	Resterende looptijd	Verplichting	Binnen 1 jaar	Binnen 1- 5 jaar
Contract 1	€ 12.600	8 maanden	€ 8.400	€ 8.400	€ -
Contract 2	€ 10.000	10 maanden	€ 8.300	€ 8.300	€ -
Contract 3	€ 10.300	1 jaar en 6 maanden	€ 15.400	€ 10.300	€ 5.100
Totaal			€ 32.100	€ 27.000	€ 5.100

Inkoopverplichtingen

Dunamare Onderwijsgroep sluit centraal voor diverse producten en diensten contracten af. Het betreft producten die wij conform de Aanbestedingswet 2012 Europees moeten aanbesteden.

De scholen sluiten zelf de contracten af die niet onder de Aanbestedingswet 2012 vallen en daarmee zijn de scholen zelf verantwoordelijk voor deze contracten. De scholen moeten deze contracten conform het vastgestelde Inkoopbeleid van Dunamare Onderwijsgroep afsluiten.

Onderstaand overzicht geeft de onderdelen weer waarvoor Dunamare Onderwijsgroep langlopende overeenkomsten heeft afgesloten.

Onderdeel	Begindatum	Einddatum	Looptijd in maanden	Resterende looptijd in maanden	Contractwaarde per jaar (excl BTW)
Schoolboeken	03-03-2017	31-07-2021	53	7	€ 2.900.000
Afval	01-09-2017	30-08-2021	48	8	€ 100.000
Salarisverwerkingspakket	24-03-2016	24-03-2022	144	15	€ 65.000
ICT Hardware	01-07-2020	30-06-2022	24	18	€ 500.000
Communicatiesystemen	07-07-2015	07-07-2022	84	19	€ 200.000
Energie - gas	01-01-2018	31-12-2022	60	24	€ 530.000
Energie - elektriciteit	01-01-2018	31-12-2022	60	24	€ 430.000
Schoonmaak	01-01-2020	31-12-2022	36	24	€ 1.500.000
Mobiele telefonie	01-07-2020	01-07-2023	36	30	€ 60.000
Cloudbeheer	01-07-2020	31-06-2023	36	30	€ 250.000
Accountant	19-08-2020	19-08-2023	36	32	€ 75.000
Kantoorartikelen	01-06-2020	31-05-2024	48	41	€ 100.000
Papier	01-06-2020	31-05-2024	48	41	€ 60.000
Totaal					€ 6.770.000

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. Ook heeft de stichting geen beleggingen en loopt zij derhalve ook geen prijsrisico's hierop.

Om deze risico's te beheersen, heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. De instelling zet afgeleide financiële instrumenten uitsluitend in om renterisico's te beheersen.

Kredietrisico

De entiteit loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de entiteit loopt bedraagt € 39,5 miljoen, bestaande uit Vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten (€ 2,1 miljoen) en Liquide Middelen (€ 37,4 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 € 1,7 miljoen. Dit is exclusief te ontvangen ouderbijdrages. De hoogste vordering bedraagt € 495.000 (ESF-gelden via gemeente). Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

De vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten van € 2,1 miljoen bestaan voornamelijk uit debiteuren en vorderingen op overige overheden. De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

Tegenpartijen

2020

2019

Tegenpartij (relatie langer dan 6 maanden) zonder krediet-verliezen in het verleden

€ 2,1 mln

€ 2,7 mln

De instelling heeft in het boekjaar geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt op vorderingen (2019: idem).

Mitigerende aspecten

De liquide middelen worden per maart 2020 middels Schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën aangehouden. Daarbij is er sprake van een zeer beperkt kredietrisico.

De restant liquide middelen zijn bij een Nederlandse systeembank geplaatst. Deze bank kent een long term rating van A+ op basis van S&P ultimo 2020 voor de langetermijnmarkt. Het bestuur acht het kredietrisico hierover aanvaardbaar.

Renterisico en kasstroomrisico

De entiteit loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de entiteit risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vastrentende leningen reële waarde risico. Dit risico is echter beperkt aangezien er geen langlopende schulden ultimo 2020 zijn met een variabele rente. Tevens staan geen afgeleide instrumenten meer uit per ultimo 2020.

Liquiditeitsrisico

De entiteit bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om aan de verplichtingen te voldoen.

Mitigerende maatregelen

De instelling ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 60 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2020
3.1 Rijksbijdragen

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Rijksbijdragen OCW	121.682.361	118.835.575	121.822.356
Overige subsidies OCW	17.280.805	15.784.367	15.451.703
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	6.003.659	5.595.177	5.438.949
Rijksbijdragen	144.966.824	140.215.119	142.713.008
Geoordeelde subsidies	2.554.999	1.488.808	0
Niet-geoordeelde subsidies	14.725.806	14.295.558	15.451.703
Overige subsidies OCW	17.280.805	15.784.367	15.451.703
	144.966.824	140.215.119	142.713.008

De rijksbijdragen zijn € 2 miljoen hoger dan over 2019 en de afwijkingen bestaan uit:

- hogere baten uit subsidies OCW (geoordeeld en niet-geoordeeld) door onder andere hogere inkomsten van sterk techniek onderwijs, de subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's, samenwerkingsverbanden en overige subsidies.

De hogere realisatie ten opzichte van de begroting ontstaat doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2019/2020 en 2020/2021 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

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Overige overheidsbijdragen	5.000	61.403	0
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.426.225	1.468.416	1.497.079
Totaal	1.431.225	1.529.820	1.497.079

In de overige overheidsbijdragen en - subsidies zijn de bijdragen vanuit de gemeenten verantwoord; deze vergoedingen hebben met name betrekking op WOZ-heffingen en huurkosten.

De realisatie van de overige overheidsbijdragen en subsidies ligt in lijn met de begroting 2020 en de realisatie over 2019.

3.5 Overige baten

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Verhuur	401.127	456.572	363.537
Detachering personeel	384.973	217.743	259.937
Ouderbijdragen	2.611.145	3.997.457	3.777.285
Projectgelden	1.013.280	1.123.411	1.462.095
Kantine verkopen	122.950	191.550	221.797
Kluisjesverhuur	80.594	143.544	191.690
Overdrachtsmiddelen leerlingen	176.826	129.917	117.629
Overige	291.585	350.078	512.746
Overige	1.685.236	1.938.499	2.505.957
	5.082.481	6.610.270	6.906.715

De daling van de ouderbijdragen ten opzichte van de realisatie 2019 wordt voornamelijk veroorzaakt door de coronapandemie waardoor vele activiteiten en werkweken niet zijn doorgegaan en dus ook geen ouderbijdragen voor zijn ontvangen c.q. deze zijn terugbetaald door Dunamare.

Verder is ook de daling in de projectgelden te wijten aan de coronapandemie waardoor activiteiten zijn doorgeschoven naar latere momenten of afstel van projecten is geweest. Tevens zijn de ESF-baten in 2020 ook lager dan in 2019. De daling in kluisverhuur en de kantineverkopen zijn het gevolg van het feit dat leerlingen in 2020 weinig tot niet daarvan gebruik gemaakt hebben door afstandsonderwijs.

4.1 Personeelslasten

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Brutolonen en salarissen	83.763.558	84.371.555	79.786.466
Sociale lasten	12.159.360	11.818.013	11.528.381
Pensioenpremies	13.033.016	13.129.534	12.718.694
Lonen en salarissen	108.955.933	109.319.103	104.033.542
Dotaties personele voorzieningen	3.107.186	662.411	3.820.459
Personeel niet in loondienst	2.882.680	1.087.563	3.212.413
Scholing personeel	958.879	1.497.320	1.257.229
Overig	1.609.375	1.668.004	1.571.042
Overige personele lasten	8.558.120	4.915.298	9.861.144
Af: Uitkeringen	-830.629	-120.125	-595.633
	116.683.424	114.114.276	113.299.052

De personele lasten zijn € 3,3 miljoen hoger dan over 2019 en de grootste afwijkingen bestaan uit:

- een hogere gemiddelde personele last n.a.v. nieuwe cao (€ 4 miljoen);
- een hogere personele inzet van 6 fte;
- een daling in inhuur personeel van € 0,3 miljoen;
- een daling in dotatie personele voorzieningen van € 0,7 miljoen.

De personele lasten zijn € 2,5 miljoen hoger dan begroot en de grootste afwijkingen zijn:

- Hogere kosten inhuur personeel als gevolg van de coronapandemie voor € 1,8 miljoen (onder andere toezicht, ziektevervanging en inzet inhaal- en ondersteuningsprogramma's);
- Hogere dotatie personele voorzieningen door inrekenen van factoren als indexatie en jaren opbouw (o.a. bij jubilea á € 0,5 miljoen) en het vormen van een nieuwe voorziening zwangerschapsverlof á € 0,2 miljoen die niet was begroot (totaal € 0,7 miljoen). Daarnaast is in het begrote bedrag ook rekening gehouden met de verwachte onttrekkingen en is daarmee per saldo te laag begroot (€ 1,5 miljoen);
- Hogere beschikte uitkeringen á € 0,7 miljoen. De scholen begroten deze uitkeringen jaarlijks erg voorzichtig en er vooraf niet altijd goed in te schatten is voor hoeveel medewerkers dit zal gaan gelden;
- Lagere scholingskosten á € 0,5 miljoen als gevolg van de coronapandemie en de invloed op aanbod en mogelijkheid van volgen scholing en cursus.

Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2020 waren er gemiddeld 1.393 fte (2019: 1.387 fte) in dienst van Dunamare Onderwijsgroep, welke allen werkzaam zijn in Nederland.

De onderverdeling van het aantal fte is als volgt:

	2020	2019
Directie en management	20	22
Onderwijs ondersteunend personeel	427	401
Onderwijzend personeel	946	964
Totaal	1.393	1.387

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Wet normering topinkomens (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Met ingang van 2017 wordt ten aanzien van onderwijsinstellingen het van toepassing zijnde WNT-maximum bepaald op basis van een aantal criteria. Deze criteria betreffen totale baten, aantal leerlingen/studenten en aantal gewogen onderwijssoorten. De WNT is van toepassing op Dunamare Onderwijsgroep. Het voor Dunamare Onderwijsgroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000 (2019: € 194.000), zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G. De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 22 oktober 2020 ook deze indeling van Dunamare Onderwijsgroep in klasse G vastgesteld. De complexiteitspunten per criterium:

Criterium	Complexiteitspunten
Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	9
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen:	4
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5
Totaal aantal complexiteitspunten	18

Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum. In verslagjaar 2020 is de WNT norm niet overschreden, zoals blijkt uit onderstaande toelichting.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling 2020

Gegevens 2020				
bedragen x € 1				
	Drs. A.J. Strijker		H.H. Post	
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur	Lid college van bestuur	Voorzitter college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 22/10	23/10 - 31/12	1/9 - 22/10	23/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	128.391	30.777	25.485	33.612
Beloningen betaalbaar op termijn	17.299	4.081	3.191	4.274
Subtotaal	145.690	34.857	28.676	37.886
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000		67.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	180.547		66.562	
Het bedrag van de overschrijding en de 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 2019				
bedragen x € 1				
	Drs. A.J. Strijker		H.H. Post	Drs. J.C. Rath
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur		N.v.t.	Lid college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12		N.v.t.	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		N.v.t.	1
Dienstbetrekking?	Ja		N.v.t.	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	152.079		N.v.t.	156.907
Beloningen betaalbaar op termijn	20.545		N.v.t.	20.417
Subtotaal	172.624		N.v.t.	177.324
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000		N.v.t.	194.000
Bezoldiging	172.624		N.v.t.	177.324

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12 in 2020

Gegevens 2020		
bedragen x € 1		
Drs. J.C. Rath		
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2020	2019
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 – 31/08	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	n.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	833	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 193	€ 187
Maxima op basis van de normbedragen per maand	201.400	0
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	160.721	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	129.909	0
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	129.909	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	129.909	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2020 bedragen x € 1	J.C. Huizinga-Heringa	T.J. Triesenberg	F.C. Azimullah	R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn	J.S. Duttonhofer	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde								
functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	19/3 - 31/12	
Bezoldiging								
Bezoldiging	12.000	8.054	8.008	8.000	8.093	8.000	6.667	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100	20.100	15.816	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	12.000	8.054	8.008	8.000	8.093	8.000	6.667	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2019 bedragen x € 1	J.C. Huizinga-Heringa	T.J. Triesenberg	F.C. Azimullah	R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn	J.S. Duttonhofer	W.H.J. Passtoors
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	N.v.t.	Lid
Aanvang en einde								
functievervulling in 2019	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.	1/1 - 12/10
Bezoldiging								
Bezoldiging	12.000	8.155	8.012	8.000	8.242	8.000	N.v.t.	6.048
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	N.v.t.	15.148

Totaal bezoldiging RvT en toepasselijk WNT-maximum RvT is exclusief 21% btw.

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder

Voor het verslagjaar 2020 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare Onderwijsgroep.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700

Voor het verslagjaar 2020 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare Onderwijsgroep.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is.

Voor het verslagjaar 2020 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare Onderwijsgroep.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is.

Voor het verslagjaar 2020 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare Onderwijsgroep.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Voor het verslagjaar 2020 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare Onderwijsgroep.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Immateriële vaste activa	41.671	28.619	24.462
Materiële vaste activa	5.024.288	5.339.239	5.149.517
	5.065.959	5.367.858	5.173.979

4.3 Huisvestingslasten

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Huur	1.269.921	1.297.920	1.301.263
Verzekeringen	10.023	10.000	9.197
Onderhoud	910.077	889.617	984.414
Energie en water	1.536.979	1.749.870	1.629.254
Schoonmaakkosten	2.627.591	2.369.197	2.322.284
Heffingen	725.862	733.098	744.852
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	3.123.102	2.490.951	4.401.109
Overige	580.140	485.996	436.555
	10.783.694	10.026.648	11.828.928

De dotatie onderhoudsvoorzieningen is in 2020 naar aanleiding van de recente conditiemeting van de gebouwen verhoogd met € 1 miljoen om de voorziening groot onderhoud op schoolniveau op het juiste niveau te brengen conform het meest actuele MJOP. Daarnaast is de vrijval van de voorziening groot onderhoud van € 0,4 miljoen niet begroot, maar wel opgenomen in de realisatie 2020.

4.4 Overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	2.625.919	3.108.125	2.351.123
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.461.167	8.294.834	8.944.869
Wervingskosten	510.802	406.430	452.799
Representatiekosten	88.601	89.521	155.709
Kantinekosten	121.199	173.625	174.613
Schoolactiviteiten	1.139.026	2.640.266	2.782.534
Contributies/abonnementen	431.447	351.495	470.281
Verzekeringen	388.804	323.993	368.494
Kosten leerlingkluisjes	139.940	131.246	125.747
Projectgelden	406.467	1.227.160	550.549
Overdrachtsgelden leerlingen	741.863	636.246	923.953
Kosten schepen	283.256	452.717	491.930
Kosten transportmiddelen	79.210	74.308	96.357
Sterk Techniek onderwijs	1.255.830	416.667	-
Overig	1.150.135	323.588	388.632
	6.736.579	7.247.261	6.981.599
	17.823.665	18.650.219	18.277.591

De schoolactiviteiten bestaan uit schoolreizen, werkweken en excursies. De lasten vertonen net als de ouderbijdragen een daling omdat deze activiteiten niet zijn doorgegaan als gevolg van de coronapandemie.

De uitgaven projectgelden zijn lager dan begroting 2020 en gerealiseerd in 2019. De voornaamste reden is de coronapandemie waardoor de projecten zijn uitgesteld of niet zijn doorgegaan.

In 2020 is het project Sterk Techniek Onderwijs gestart waarvoor Dunamare penvoerder is voor twee regio's. Hierdoor zijn deze lasten hoger dan in 2019. De stijging ten opzichte van de begroting 2020 wordt verklaard doordat in de begroting enkel rekening was gehouden met de lasten van Dunamarescholen, terwijl in de realisatie conform wet- en regelgeving ook de lasten van derden in de jaarrekening van Dunamare zijn opgenomen.

De overige lasten zijn met name gestegen door diverse afwikkelkosten in verband met de overgang van de Paulus mavo, Daaf Geluk en Sterren College naar het Spaarne College (circa 630.000euro). Daarnaast zijn er diverse hulpmiddelen aangeschaft om te voldoen aan RIVM richtlijnen.

Accountantshonoraria

De volgende honoraria (inclusief btw) zijn ten laste gebracht van de stichting zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW:

	2020	2019
	€	€
Controle jaarrekening 2018	-	99.590
Controle jaarrekening 2019	129.904	54.450
Controle jaarrekening 2020	90.750	-
Andere controlewerkzaamheden	-	-
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
	220.654	154.040

De werkzaamheden zijn uitgevoerd door:

- KPMG Accountants B.V. (KPMG) voor de controlewerkzaamheden 2018
- PriceWaterhouseCoopers N.V. (PwC) voor de controlewerkzaamheden 2019
- Astrium Onderwijsaccountants B.V. (Astrum) voor de controlewerkzaamheden 2020

5 Financiële baten en lasten

	2020	Begroting 2020	2019
	€	€	€
Rentebaten	1.802	0	113
Rentelasten	22.417	81.667	408.036
	-20.616	-81.667	-407.924

De daling van de rentelasten is voornamelijk het gevolg van het per maart 2020 gebruik maken van Schatkistbankieren. Er is mede daardoor in 2020 minder negatieve rente betaald dan in 2019 over de uitstaande tegoeden liquide middelen. Daarnaast was er in 2019 sprake van een eenmalige afkoop van de renteswap van € 224.000.

Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2019 (t-1)	Resultaat jaar 2019 (t-1)	Totale baten 2019 (t-1)	Art. 2:403 BW
Vereniging Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland	Vereniging	Haarlem	4 - Overig	EUR	EUR	EUR	Ja/Nee
Stichting VO Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden	Stichting	Aalsmeer	4 - Overig	2.942.753	-584.350	23.385.906	Nee
Stichting VO Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Fryslân-Noard	Stichting	Leeuwarden	4 - Overig				Nee

Omdat de gegevens over het boekjaar 2020 van de partijen nog ontbreken is ervoor gekozen de gegevens van 2019 (t-1) op te nemen in het overzicht verbonden partijen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Gebeurtenissen na balansdatum

Nationaal Programma Onderwijs

Op 17 februari 2021 heeft de overheid het Nationaal Programma Onderwijs aangekondigd. Met het Nationaal Programma wordt er geld beschikbaar gesteld voor het onderwijs om achterstanden op het gebied van leren, sociale ontwikkeling en het welbevinden van leerlingen in te lopen die tijdens de coronapandemie zijn ontstaan. Het Nationaal Programma Onderwijs heeft betrekking op de periode maart 2021 tot en met juli 2023. De overheid heeft in totaal € 8,5 miljard beschikbaar gesteld waarvan € 5,7 miljard bestemd is voor het funderend onderwijs. Uit een brief van 23 maart 2021 van de minister van onderwijs blijkt de inschatting dat er per leerling ongeveer € 700 beschikbaar wordt gesteld voor het schooljaar 2021-2022. Op basis van dit bedrag kan Dunamare naar beste inschatting rekenen op een budget van ca. € 13 miljoen. Dit betreft een voorlopige inschatting; er is nog niets daadwerkelijk toegekend aan Dunamare. Dit budget is aanvullend op de reeds toegekende lopende programma's om achterstanden van leerlingen te verkleinen zoals de Inhaal- en Ondersteuningsprogramma's en Extra hulp voor de klas.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Dunamare Onderwijsgroep

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Dunamare Onderwijsgroep te Haarlem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dunamare Onderwijsgroep op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2020;
2. de staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- bestuursverslag;
- 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zoetermeer, 10 juni 2021
Astrium Onderwijsaccountants B.V.

Was getekend,

Drs. N.E. Lansbergen RA EMITA RE

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het 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 aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; 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 de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

De statuten van Dunamare bevatten geen regeling omtrent de resultaatbestemming.

Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer 41664
Naam instelling Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Adres Diakenhuisweg 5
Postadres Postbus 4470
Postcode / Plaats 2033 AP Haarlem
Telefoon 023 - 5303 665
Internet-site www.dunamare.nl

Contactpersoon A.Reynolds
E-mail A.Reynolds@dunamare.nl

Brin	Naam	Gemeente	Sector	Soort
01KL	Noordzee Onderwijsgroep - Ichthus Lyceum - Sterren College Haarlem - Maritieme Academie Harlingen - Technisch College Velsen - Maritiem College IJmuiden - Wim Gertenbach College - Tender College IJmuiden - Schepen	Velsen Haarlem Harlingen Velsen Velsen Zandvoort Velsen Harlingen	VO	havo, vwo vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo - t (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo
02KM	Haarlem College	Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo)
02YH	Montessori College Aerdenhout	Bloemendaal	VO	vmbo - t
13JF	Tender College	Velsen	VO	pro
15NE	Oost-ter-Hout (PV)	Haarlem	VO	pro
16PJ	Praktijkschool de Linie	Haarlemmermeer	VO	pro
18EC	Prof. Dr. Gunningschool	Haarlem	WEC	vso
19EQ	Hartenlustschool voor Mavo	Bloemendaal	VO	vmbo - t
19TI	Solyvius College - Haarlemmermeer College BdC - Haarlemmermeer College Zuidrand - Hoofdvaart College	Haarlemmermeer Haarlemmermeer Haarlemmermeer	VO	vmbo - t, havo, vwo vmbo - t, havo, vwo vmbo (+ lwoo)
20EK	Vellesan College - Vellesan College - Duin&Kruidberg Mavo	Velsen Velsen	VO	vmbo (+ lwoo), havo, vwo vmbo - t (+ lwoo)
20RC	Het Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
25FU	L.C.H. - Daaf Gelukschool - Paulus mavo/vmbo	Haarlem Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo)
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	pro

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Haarlem, 10 juni 2021

College van Bestuur

Dhr. H.H. Post
Voorzitter College van Bestuur

Mevr. A.L. van Loenen
Lid College van Bestuur

Raad van Toezicht

Mevr. J.C. Huizinga-Heringa
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. Triesenberg
Lid Raad van Toezicht

Mevr. J.S. Duttenhofer
Lid Raad van Toezicht

Mevr. F.C. Azimullah
Lid Raad van Toezicht




Dunamare
onderwijsgroep